



BACHELORARBEIT

Herr
Robert Seidel

**Markenmanagement von
Premium-Automobilmarken**

2011

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Markenmanagement von Premium-Automobilmarken

**Eine Betrachtung am Beispiel von
Mercedes-Benz, Audi und BMW**

Autor:
Herr Robert Seidel

Studiengang:
Medienmanagement

Seminargruppe:
MM07w1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold

Zweitprüfer:
Prof. Hermann Mayer

Einreichung:
Mittweida, 31.08.2011

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Brandmanagement of premium automotive brands A consideration about Mercedes-Benz, Audi and BMW

author:
Mr. Robert Seidel

course of studies:
Medienmanagement

seminar group:
MM07w1-B

first examiner:
Prof. Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold

second examiner:
Prof. Herman Mayer

submission:
Mittweida, 31.08.2010

Bibliografische Angaben

Seidel, Robert:

Markenmanagement von Premium-Automobilmarken

Brandmanagement of premium automotive brands

105 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011

Abstract

In dieser Arbeit wird das Markenmanagement von Premium-Automobilmarken untersucht und die Herausforderungen des Automobilmarktes betrachtet. Die Markenidentitäten von Audi, BMW und Mercedes-Benz werden herausgearbeitet und Handlungsfelder für das Markenmanagement aufgezeigt. Der Leser erhält umfassenden Einblick in das Wesen von Premiummarken und kann daraus Schlüsse ziehen, ob eine Premiumstrategie auch für andere Marken sinnvoll ist.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Inhaltsverzeichnis..... | IX |
| Abbildungsverzeichnis | XII |
| Tabellenverzeichnis..... | XV |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Herangehensweise | 1 |
| 1.2 Ziel dieser Bachelorarbeit | 2 |
| 2 Marken..... | 3 |
| 2.1 Funktionen von Marken..... | 3 |
| 2.1.1 Bedeutung von Marken aus Konsumentensicht | 3 |
| 2.1.2 Bedeutung von Marken aus Unternehmenssicht..... | 7 |
| 2.2 Struktur von Marken..... | 9 |
| 2.3 Zusammenhang zwischen Produkt und Marke | 10 |
| 2.4 Bedeutung von Markenmanagement | 11 |
| 3 Premiummarken | 13 |
| 3.1 Definition und Bedeutung von Premiummarken..... | 13 |
| 3.2 Ursachen für das Preispremium – Quellen des Produktwertes ... | 14 |
| 3.3 Unterscheidung zwischen Premium- und Luxusmarken | 18 |
| 3.4 Segmente des Premiummarktes..... | 19 |
| 3.5 Attraktivität des Premiummarktes | 22 |
| 3.5.1 Nutzen von Premiummarken aus Konsumentensicht..... | 22 |
| 3.5.2 Nutzen von Premiummarken aus Anbietersicht | 25 |
| 4 Herausforderungen für das Markenmanagement | 33 |
| 4.1 Stagnierende Kernmärkte und Wachstum der „neuen Märkte“ | 33 |
| 4.2 Kürzere Modellzyklen und Angleichung der Produkte | 37 |
| 4.3 Steigende Bedeutung des Downstream-Geschäftes | 39 |
| 4.4 Sinkende Markentreue der Konsumenten..... | 40 |
| 5 Der genetische Code einer Marke..... | 41 |
| 5.1 Die genetischen Codes von Audi, BMW und Mercedes-Benz | 41 |
| 5.1.1 Mercedes-Benz – Das Beste oder Nichts..... | 43 |
| 5.1.2 BMW – Freude am Fahren | 47 |

| | |
|---|--------------|
| 5.1.3 Audi – Vorsprung durch Technik | 50 |
| 6 Handlungsfelder für das Markenmanagement von Premium-Automobilmarken | 55 |
| 6.1 Produkt..... | 55 |
| 6.1.1 Positionierung..... | 55 |
| 6.1.2 Design | 57 |
| 6.1.3 Lebenszyklus..... | 58 |
| 6.1.4 Volume-Bundling | 59 |
| 6.1.5 Innovation | 60 |
| 6.1.6 Qualität | 61 |
| 6.1.7 After-Sales-Services..... | 61 |
| 6.2 Preis..... | 62 |
| 6.2.1 Mehrpreis kontra Mehrwert..... | 62 |
| 6.2.2 Preisstabilität | 63 |
| 6.2.3 Restwert | 63 |
| 6.2.4 Preisdisziplin im Handel | 64 |
| 6.3 Vertrieb..... | 64 |
| 6.3.1 Absatzwege | 65 |
| 6.3.2 Kundenbeziehungsmanagement..... | 67 |
| 6.3.3 Vorzug des „Push-Prinzip“ vor dem „Pull-Prinzip“ | 68 |
| 6.4 Kommunikation | 69 |
| 6.4.1 Integrierte Kommunikation..... | 70 |
| 6.4.2 Wahl der Kommunikationsinstrumente | 70 |
| 6.4.3 Markenerlebnis | 72 |
| 6.4.4 Sponsoring | 74 |
| 7 Schlussbetrachtung | 77 |
| Literaturverzeichnis..... | XVII |
| Anlagen..... | XXV |
| Eigenständigkeitserklärung..... | XXVII |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Quellen des Produktwertes (Quelle: Karmasin 1998)..... | 15 |
| Abbildung 2: Motive für den Kauf von Premiummarken (Quelle: Institut für Automobilwirtschaft, in Diez 2006) | 23 |
| Abbildung 3: Entwicklung des Marktanteils von Premiumsegmenten (Schätzung IFA, in Diez 2006)..... | 28 |
| Abbildung 4: Pkw-Neuzulassungen in verschiedenen Märkten (Quellen: National Bureau of Statistics of China; Goldman Sachs; JATO Dynamics Ltd; J.D. Power Automotive Forecasting; CAR Fachhochschule Gelsenkirchen; Management Engineers; Kraftfahrt-Bundesamt; DVA; Automotive News Data Center; CAR Universität-Essen) | 34 |
| Abbildung 5: Prognose des Pkw-Absatzes in den wichtigsten Zukunftsmärkten (Quelle: Deutsche Logistik-Zeitung, 02.12.2010, Seite 5) | 35 |
| Abbildung 6: Zusammensetzung der Zulassungszahlen in Deutschland (Quelle: Kraftfahrt Bundesamt) | 35 |
| Abbildung 7: Einwohner und Privat-Pkw im Vergleich ausgewählter Länder (Quelle: Deutsch-Indische Handelskammer; DSW)..... | 36 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Einfluss der Marke auf die Produktwahrnehmung (Quelle: Meffert/Landwehr/Koers 2002) | 8 |
| Tabelle 2: Anteil von Pkw-Käufern, die aussagten: "Würde ich mir zur Zeit kaufen" (Quelle: GFK Panel Services) | 21 |
| Tabelle 3: Die genetischen Codes der deutschen Premium-Automobilmarken (Quelle: eigene Darstellung) | 43 |

1 Einleitung

Als Folge des demografischen Wandels und des schwindenden Wirtschaftswachstums stagniert der Automobilabsatz in Deutschland seit Jahren. Wie können Automobilunternehmen, die hierzulande tausende Arbeitsplätze sichern, zukünftig bestehen? Es wird gezeigt, dass die Premiumstrategien deutscher Automobilmarken erfolgreiche Wege sind, Absätze und Gewinne zu steigern. Ich werde untersuchen, warum Audi, BMW und Mercedes-Benz auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erfolgreich sind.

Eine Betrachtung sämtlicher Unternehmensentscheidungen ist sicherlich nötig, um alle Ursachen für die Stärke der Hersteller genau zu erkennen. Ich beschränke mich auf das Gebiet des integrierten Markenmanagements und die Konzeption von Marken als Premiummarken. Das konsequente Premiumkonzept und das darauf ausgerichtete Markenmanagement sind die Aspekte, die Audi, BMW und Mercedes-Benz von ihren Wettbewerbern unterscheiden und erfolgreich machen.

In dieser Arbeit konzentriere ich mich auf die Automobilindustrie, dennoch kann das Prinzip einer Premiummarke auch in anderen Märkten eine attraktive Möglichkeit der Markenführung sein. Der Leser erhält einen Einblick in das integrierte Markenmanagement und in das Wesen von Premiummarken. Ihm werden Wege aufgezeigt, die Unternehmen auch in schwierigen Märkten zum Erfolg führen können.

1.1 Herangehensweise

Im Verlauf dieser Bachelorarbeit zeige ich die Grundzüge von Premiummarken, welchen Mehrwert sie einem Unternehmen bieten und woraus dieser entsteht. Es werden die Herausforderungen für Automobilmarken beschrieben, die ein konsequentes Markenmanagement erforderlich machen.

In einem Abschnitt werde ich auf das Wesen der Marken Mercedes-Benz, Audi und BMW eingehen. Ich werde aufzeigen, welche Werte und Eigenschaften deren Markenidentitäten bestimmen. Anhand von

fünf Kriterien wird für jede Marke der genetische Code ermittelt. Ich beschreibe diesen und zeige auf, wie die Identitäten der Marken entstanden sind.

Auf die Ergebnisse dieser Untersuchungen aufbauend, wird beschrieben, was für das Management von Premium-Automobilmarken wichtig ist. Ergänzend zeige ich für ausgewählte Aspekte, wie BMW, Mercedes-Benz und Audi in diesen Feldern erfolgreich agieren.

1.2 Ziel dieser Bachelorarbeit

Mein Ziel bei der Erstellung dieser Arbeit ist es, die Herausforderungen des Automobilmarktes zu erkennen und zu zeigen, wie Mercedes-Benz, Audi und BMW erfolgreich darauf reagieren. Ich möchte dem Leser das Wesen einer Premiummarke nahebringen und deren Vorteile verdeutlichen. Die Arbeit soll ihm vermitteln, warum ein integriertes Markenmanagement für Premiummarken unerlässlich ist und wie dieses erfolgreich betrieben wird.

2 Marken

Eine Marke ist das Bild eines, über einen langen Zeitraum in einem großen Absatzraum in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität, angebotenen Produktes bzw. einer Dienstleistung in der Vorstellung des Konsumenten.¹ Marken sind für den Konsumenten Bedeutungsträger, ihnen gegenüber haben sich über einen langen Zeitraum hinweg Vorurteile aufgebaut. Die Erfahrungen einzelner Individuen addieren sich über die Geschichte einer Marke hinweg zu kollektiven Vorurteilen. Diese Vorurteile können sowohl positiver, als auch negativer Natur sein. Entscheidend für die Entstehung positiver Vorurteile ist, dass die Erwartungen an die Marke stets erfüllt oder übertroffen wurden.²

2.1 Funktionen von Marken

Marken machen Produkte und Dienstleistungen beziehungsfähig.³ Das heißt, Konsumenten bauen zu Marken eine Beziehung auf. Dies wäre auch ohne die Marke möglich, aber nur zwischen dem Besitzer eines Produktes und dem ihm gehörenden Produkt. Marken haben die Fähigkeit, diese Beziehung des Konsumenten zu kollektivieren und auf Produkte oder Dienstleistungen auszudehnen, die der Konsument nicht besitzt oder genauer kennt.

2.1.1 Bedeutung von Marken aus Konsumentensicht

Dafür verantwortlich ist das Vertrauen in die Marke. Der Konsument vertraut darauf, dass ein Produkt oder die Dienstleistung einer Marke seinen Erwartungen an diese Marke entspricht. Dadurch wird das vom Kunden subjektiv empfundene Risiko einer Kaufentscheidung verringert. Dieses Markenvertrauen überträgt sich auch auf die Lieferanten

¹ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005: 6

² Vgl. Koch 2010: 14 ff

³ Koch 2010: 20

und Partner eines Markenunternehmens, da von der Marke erwartet wird, dass sie diese ebenfalls ihren Markenwerten entsprechend wählt.⁴

*Carl Christian von Weizsäcker beschreibt dieses Verhältnis so: „Die Marke ist eine zentrale Institution des Käufervertrauens in den Verkäufer“.*⁵

Die Bedeutung einer Marke als Träger des Käufervertrauens bezeichnet man als **Vertrauensfunktion**. Sie ist eine der drei wichtigen Funktionen einer Marke aus Konsumentensicht.⁶

Von besonderer Bedeutung ist, dass der Konsument nicht enttäuscht oder dieses Vertrauen zu stark strapaziert wird. Um Enttäuschungen zu vermeiden ist es einerseits wichtig, dass die Handlungen und Produkte bzw. Dienstleistungen eines Markenunternehmens den vergangenen Leistungen und damit den Erwartungen des Kunden entsprechen oder diese sogar übertreffen. Andererseits dürfen die Erwartungen des Kunden nicht durch die Kommunikation der Marke überhöht und dann enttäuscht werden.

*Klaus-Dieter Koch formulierte dafür die einfache wie sinnvolle Regel: „Erst die Leistung, dann die Kommunikation.“*⁷

Daraus folgt, dass ein unerwünschtes Markenbild, welches im Kopf der Kunden entstanden ist, nicht durch Werbung verändert werden kann. Die ist nur durch das Erbringen von Leistung möglich und die daran anschließende Kommunikation dieser.

Marken sind nicht nur wichtig um eine Beziehung zum Kunden aufzubauen, sie dienen außerdem der Differenzierung zum Wettbewerb. Dies gilt einerseits für die Abgrenzung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung zu denen ohne Marke. Andererseits ist eine starke Marke besonders wichtig zur Unterscheidung von anderen Marken. Damit erfüllen Marken eine **Orientierungsfunktion**. Von besonderer Bedeutung ist

⁴ Gottschalk 2005: 17

⁵ Weizsäcker 2001: 249 ff

⁶ Vgl. Meffert/ Burmann /Koers 2005: 11

⁷ Koch 2010: 15

diese, wenn konkurrierende Marken ähnliche oder gar austauschbare Produkte und Leistungen anbieten. Voraussetzung für eine gute Abgrenzung ist, dass die Marke klar definiert ist und der Unterschied zur Konkurrenz für den Kunden ersichtlich ist.

Die meisten Automarken genießen in ihren Zielgruppen einen Bekanntheitsgrad von über 90 Prozent. Die Klarheit des Markenbildes ist jedoch höchst unterschiedlich. Knapp 80 Prozent der Autokäufer haben von Volkswagen ein absolut klares Markenbild. Ähnlich verhält es sich mit BMW, Mercedes-Benz und Audi. Mit den Marken Suzuki, Saab und Lancia verbinden dagegen weniger als 20 Prozent der Konsumenten ein eindeutiges Markenbild.⁸

Klare Marken enthalten verdichtete Informationen über die Leistungen und Werte ihrer Produkte und Dienstleistungen. Marken minimieren für den Kunden die Such- und Informationskosten bzw. den Zeitaufwand zur Entscheidungsfindung. Dadurch kann ein Markenprodukt am Ende für den Kunden sogar „günstiger“ sein, als eines ohne klare Marke.⁹

Die dritte Funktion einer Marke aus Käufersicht ist die **Symbolische Funktion**. Eine klare Marke besitzt eine gewisse Attraktivität für den Kunden, da nicht nur er sich mit der Marke identifizieren kann. Der Käufer einer Marke zeigt seinem Umfeld seine Wertvorstellungen und seinen Lebensstil. Er kann anderen Personen seine Identität über die von ihm gewählte Marke mitteilen.

Der symbolische Nutzen einer Marke ist in der Automobilindustrie besonders hoch einzustufen.¹⁰ Dies ist auf die Rolle des Automobils als High-Involvement-Produkt zurückzuführen. Wegen des vergleichsweise hohen Anschaffungspreises, der Unterhaltskosten und der langen Nutzungsdauer setzt sich der Kunde vor dem Kauf eines Automobils intensiv mit dem Produkt und der Marke auseinander. Weil das Umfeld eines Autokäufers weiß, dass die Markenentscheidung für den Kunden von

⁸ Vgl. Brüne 2003: 42 f

⁹ Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009: 74 f

¹⁰ Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009: 75

großer Bedeutung war, hat diese einen dementsprechend hohen symbolischen Wert.

Aus den drei Funktionen von Marken aus Käufersicht lassen sich folgende Verhaltensmuster der Kunden ableiten. Zum einen die **Markenbereitschaft** und zum anderen die **Markentreue**.¹¹

Markenbereitschaft bezeichnet die Ausrichtung des Kaufverhaltens auf Marken. Im Automobilmarkt besteht bei den Kunden eine sehr hohe Markenbereitschaft. Hierfür gibt es zwei Hauptgründe. Wie schon beschrieben kommt der Symbolfunktion der Marke eine große Bedeutung zu. Aus dem Status des Automobils als High-Involvement-Produkt folgt der größere „Schaden“ für den Kunden bei einem Fehlkauf. Deshalb spielt die Vertrauensfunktion der Marke eine entscheidende Rolle. Die Orientierungsfunktion von Marken ist ein weiterer Grund für die hohe Markenbereitschaft im Automobilmarkt. Es gibt eine für den Kunden nur schwer überschaubare Anzahl an Fahrzeugen mit ähnlichen Eigenschaften und Funktionen. Hier sind Marken für den Konsumenten besonders wichtig, um nicht den Überblick zu verlieren und eine Kaufentscheidung zwischen ähnlichen Produkten zu treffen.

Unter Markentreue ist das Verhalten zu verstehen, dass Kunden einer Marke diese wieder kaufen. Der Grund dafür sind die bereits gesammelten Erfahrungen mit der Marke, die aufgebauten positiven Vorurteile und das daraus resultierende Vertrauen in die Marke. Die Markentreue ist in hohem Maße von der Markenzufriedenheit abhängig.¹² In der Verbrauchs- und Medienanalyse von 2009 gaben 78 Prozent der Befragten an, dass sie meistens oder sogar immer einer Marke treu bleiben, wenn sie mit ihr zufrieden sind.¹³ Sowohl die Markentreue, als auch die Markenzufriedenheit sind im deutschen Automobilmarkt allerdings rückläufig.^{14 15}

¹¹ Vgl. Becker 2001: 185 ff

¹² Vgl. Gierl/Marcks 1993: 104; Homburg/Giering 2000: 1067 ff

¹³ Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse 2009,

¹⁴ Vgl. Dannenberg 2005: 41

2.1.2 Bedeutung von Marken aus Unternehmenssicht

Aus der Sicht der Hersteller gibt es mehrere wichtige Funktionen von Marken. Diese haben in der Vergangenheit immer mehr an Bedeutung gewonnen und werden in Zukunft immer wichtiger für die Unternehmen.¹⁶

Präferenzbildung und Differenzierung: Durch Marken ist, auch bei vergleichbaren Produkten mit ähnlichen greifbaren Funktionen, eine klare Differenzierung zum Wettbewerb möglich. Käufer entwickeln Präferenzen für einzelne Marken und beurteilen Produkte, Produkteigenschaften und Dienstleistungen ihrer bevorzugten Marke besser, als die anderer Marken. Eine starke Marke bietet dadurch auch eine gute Plattform für die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen.

Höhere Preisbereitschaft der Kunden: Selbst bei gleicher Qualität zweier Produkte können starke, klar definierte Marken dafür sorgen, dass die Qualitätsanmutung der Produkte für den Kunden steigt. Dieser bessere Qualitätseindruck und der beschriebene symbolische Wert einer Marke bewirken, dass Kunden bereit sind, höhere Preise für ein Markenprodukt zu zahlen. Der preispolitische Spielraum für den Hersteller erweitert sich dadurch nach oben. Ein Beispiel für die unterschiedliche, markenabhängige Wahrnehmung eines Produktes durch den Kunden ist in Tabelle 1 zu sehen.

| Imagewerte | VW Sharan | Ford Galaxy |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| schlechteste Note = 1 beste Note = 10 | | |
| Technisch fortgeschritten | 8,2 | 7,8 |
| Platzangebot | 8,6 | 8,4 |
| Sicherheit | 8,5 | 8,3 |
| Komfort | 8,3 | 7,9 |

¹⁵ AUTOHAUS Online 2011

¹⁶ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005: 13; Becker 2001: 189 f; Briel 2000: 68; Esch/Wicke 2000: 12; Diez 2006: 24

| | | |
|--------------------------|-----|-----|
| Qualität | 8,1 | 8,0 |
| Außendesign | 8,4 | 7,8 |
| Leistung | 7,9 | 7,7 |
| Preis/Leistung | 7,8 | 7,3 |
| Verbrauch | 7,1 | 6,6 |
| Bekanntheit (in Prozent) | 69 | 54 |

Tabelle 1: Einfluss der Marke auf die Produktwahrnehmung (Quelle: Meffert/Landwehr/Koers 2002)

Die Tabelle zeigt die Ergebnisse einer 1997 durchgeführten Befragung. Die Teilnehmer bewerteten sämtliche Imagedimensionen des VW Sharan besser als beim baugleichen Ford Galaxy. Volkswagen genießt in Deutschland ein besseres Markenimage als Ford. Dies wirkt sich offensichtlich auf die Bewertung der Produkteigenschaften positiv aus.¹⁷

Geringere Risikowirkung: Wenn bei Produkten von etablierten Marken Probleme auftreten wie zum Beispiel Mängel bei der Qualität, so sehen die Konsumenten darüber eher hinweg als bei weniger starken Marken. Der Kunde vertraut auf seine Vorurteile gegenüber der Marke und darauf, dass diese in Zukunft wieder seinen Erwartungen entspricht. Die Marke erhält eine zweite Chance.

Differenzierte Marktbearbeitung: Durch die Ausrichtung von Marken auf bestimmte Marktsegmente können Märkte von Unternehmen differenziert bearbeitet werden. Es wird den Anbietern ermöglicht, mit mehreren Marken zugleich verschiedene Segmente des Marktes zu bearbeiten. Einerseits lassen sich dadurch Kannibalisierungseffekte verringern und andererseits ein klares Bild der einzelnen Marken sicherstellen. Dies wäre mit nur einer Marke schwer möglich, da unterschiedliche Marktsegmente auch unterschiedliche Anforderungen an die Marke stellen.

¹⁷ Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009: 76

Steigerung des Unternehmenswertes: Eine starke, etablierte Marke ist aus finanzwirtschaftlicher und strategischer Sicht sehr wertvoll für ein Unternehmen. Eine Steigerung des Markenwertes bewirkt die Steigerung des Unternehmenswertes und damit dessen Attraktivität für Investoren. Zum Beispiel konnte Mercedes-Benz seinen Markenwert von 2010 bis 2011 um ca. 1,4 Milliarden Dollar steigern.¹⁸

2.2 Struktur von Marken

Eine Marke lässt sich auf drei wesentliche Hauptbestandteile reduzieren¹⁹:

Die **Markenidentität** beschreibt und spezifiziert die Idee, Eigendarstellung und Inhalte einer Marke. Die Identität einer Marke ist das Leitbild in dem die Kernkompetenzen und der vorrangige Kundennutzen definiert sind.²⁰ Die Markenidentität ist die vom Unternehmen entwickelte Persönlichkeit der Marke und beschreibt, wie die Marke vom Kunden gesehen werden soll.²¹

Der Markenidentität gegenüber stehen die **Markenwerte**. Sie beschreiben die Marke aus Konsumentensicht. Es sind die - für den Kunden wünschenswerten - Eigenschaften einer Marke, die aus den Erwartungen an deren Kernkompetenz entstehen. Die Markenwerte stehen in Wechselwirkung mit der Markenidentität. Sie leiten sich aus der Identität ab und geben wieder, was die Marke aus Sicht der Konsumenten ist. Markenwerte sind das, was man als das Image einer Marke versteht.

Dritter Bestandteil einer Marke ist das Marken-Design. Es besteht aus dem **Markennamen** und dem **Markenzeichen**. Der Markenname ist

¹⁸ Millward Brown Optimor 2011: 40; Millward Brown Optimor 2010: 69

¹⁹ Diez 2006: 521

²⁰ Vgl. Meffert/Burmann 2002: 49 f

²¹ Vgl. Aaker 1996, o. S.; Domitzlaff 1992, o. S.

das „sprachliche Synonym für die Marke selbst.“²² Das Markenzeichen ist die typografische bzw. bildliche Markenidentifikation.

2.3 Zusammenhang zwischen Produkt und Marke

In der Vergangenheit bestanden Marken hauptsächlich aus Produkten, die über ihren Markennamen und das Markenzeichen als Markenprodukte zu identifizieren waren. Im Laufe der Zeit entwickelten sich Marken weg vom reinen Produkt, hin zu Trägern von Werten, Vorurteilen und Kompetenzen. Marken bestehen mehr, als nur aus dem Produkt oder der Dienstleistung eines Unternehmens. Sie umfassen das gesamte Auftreten und Handeln eines Herstellers bzw. Dienstleister. Das Produkt als Kern der Marke hat an Bedeutung verloren bzw. ist in manchen Branchen sogar in den Hintergrund getreten.²³ Die Kommunikation und der Vertrieb sind zur Kernkompetenz einiger Marken geworden.

In der Automobilbranche ist diese verstärkte Trennung von Produkt und Marke nicht zu beobachten. Hier gilt nach wie vor, dass die zentrale Leistung des Unternehmens - das Produzieren von Fahrzeugen - entscheidend für den Unternehmenserfolg ist.

Keith Crain, Herausgeber der Automotive News, beschreibt diesen Umstand treffenderweise mit dem Satz: „Car is key.“²⁴

Während die Marke also von Bedeutung für die Wahrnehmung des Produkts ist, entsteht das Markenimage und die Vorurteile gegenüber einer Automobilmarke erst durch die kollektivierte Erfahrungen der Konsumenten mit den Automobilen einer Marke. Gemäß dem in Abschnitt 2.1.1 genanntem Motto „Erst die Leistung, dann die Kommunikati-

²² Diez 2006: 522

²³ Vgl. Gottschalk 2005: 16

²⁴ Gottschalk 2005: 19

on“²⁵, können auch Marketingmaßnahmen nur aufbauend auf die Produkte einer Marke wirken.

2.4 Bedeutung von Markenmanagement

Aus den vorhergehenden Ausführungen kann man schließen, dass der Aufbau und die Pflege von Marken nicht durch Kommunikation, Vertrieb oder das Produkt allein erfolgt. Durch Kommunikation lässt sich ein hoher Bekanntheitsgrad der Marke bewirken, positive Vorurteile der Konsumenten können jedoch nur durch die Erfahrungen der Kunden entstehen. Nur wenn das Markenbild für den Kunden klar ist, lässt sich die Bekanntheit einer Marke auch nutzen. Ein hoher Bekanntheitsgrad und ein klares Image in Kombination führen zu einem hohen Markenwert.²⁶

Um eine hohe Bekanntheit und prägnantes Markenbild zu erzeugen, gilt es sechs Grundsätze der Markenführung zu beachten.²⁷

- Innovation und Spezifität,
- Prägnanz und Unverwechselbarkeit,
- Attraktivität und Anreizwert,
- Kompetenz und Glaubwürdigkeit,
- Konsistenz und Kongruenz,
- Konstanz und Kontinuität

Eine starke und klar definierte Marke erfordert ein Markenmanagement, welches sämtliche Handlungsfelder einer Marke umfasst. Nur ein ein-

²⁵ Koch 2010: 15

²⁶ Vgl. Diez 2006: 542

²⁷ Vgl. Wiswede 1992: 88 f; Diez 2006: 543

heitliches Auftreten und Handeln einer Marke erzeugen beim Kunden ein Markenimage mit eindeutigen Markenwerten.

Das Ziel von Markenmanagement ist es, den Markenwert zu steigern und das Image der Marke mit ihrer Identität in Einklang zu bringen.²⁸

²⁸ Vgl. Meffert/Burmann 2002: 52 ff

3 Premiummarken

3.1 Definition und Bedeutung von Premiummarken

Der Automobilmarkt in Deutschland unterteilt sich in unterschiedliche Markentypen.

Den Großteil des Marktes decken die so genannten **Massenmarken** ab. Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die Massenmarken anbieten und ihre Gewinne durch hohe Absatzmengen erwirtschaften. Zu den Massenmarken zählen auch **Value-Brands**. Dies sind Automobilmarken die den Massenmarkt bedienen, darüber hinaus Merkmale von Premiummarken aufweisen.

Den Massenmarken gegenüber stehen die **Premiummarken**. Sie haben einen geringeren Anteil am Gesamtmarkt, erwirtschaften dennoch deutliche Gewinne. Zu den Premiummarken können ebenfalls die **Luxusmarken** gezählt werden, die teilweise der Definition von Premiummarken entsprechen, sich in gewissen Punkten dennoch von ihnen unterscheiden.

Premiummarken sind Marken die es schaffen, für ein vergleichbares Produkt einen höheren Preis im Markt durchzusetzen als den Durchschnittspreis des Marktes.²⁹ Die positive Preisdifferenz zu Produkten des Wettbewerbs mit vergleichbaren Funktionen ist kennzeichnend für eine Premiummarke. Das Erzielen von höheren Preisen als andere Marken, kann sich dabei sowohl auf den gesamten Markt, als auch auf einzelne Marktsegmente beziehen. Volumenmarken erreichen lediglich durchschnittliche Preise im Markt bzw. in einem Marktsegment.³⁰ Value-Brands erzielen in einigen Marktsegmenten ebenfalls ein Preispremium gegenüber anderen Marken. Sie zählen dennoch zu den

²⁹ Vgl. Kapferer 2000: 320

³⁰ Vgl. Diez 2005: 125

Massenmarken, da sie große Kundenschichten ansprechen und nicht über den symbolischen Wert oder die Innovationskraft der Premiummarken verfügen. Die von ihnen erzielte positive Preisdifferenz ist geringer als die „echter“ Premiummarken im selben Marktsegment. VW verfügt wie über ein sehr klares Markenbild, zielt bei seinen Produkten auf einen Premiumcharakter, kann höhere Preise als der Marktdurchschnitt durchsetzen und besetzt mit Fahrzeugen wie dem Tuareg und dem Phaeton auch klassische Premiumsegmente des Marktes. Die Marke ist deshalb zu den Value-Brands zu zählen.

3.2 Ursachen für das Preispremium – Quellen des Produktwertes

Definiert man den Unterschied zwischen Massenmarken und Premiummarken über die erzielte positive Preisdifferenz, ist es wichtig deren Ursache zu klären. Wenn zwei Produkte mit gleichen oder ähnlichen Funktionen und Eigenschaften unterschiedliche Preise erzielen und in Massen- und Premiumprodukt unterschieden werden können, muss es für die Konsumenten noch andere Gründe geben, sich für ein Produkt zu entscheiden. Ausschlaggebend hierfür ist, dass Kunden Premiumprodukte für überdurchschnittlich wertvoll halten. Der durch den Kunden wahrgenommene Produktwert besteht aus drei Teilen: dem **Prime Value**, dem **Labor Value** und dem **Symbolic Value**.³¹

³¹ Vgl. Karmasin 1998: 253 ff

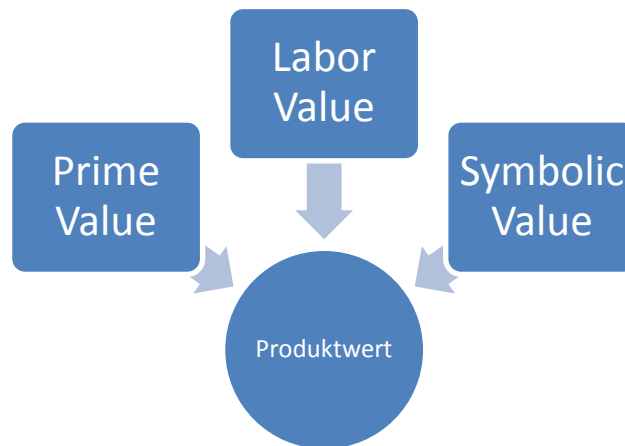


Abbildung 1: Quellen des Produktwertes (Quelle: Karmasin 1998)

Der Prime Value entsteht für den Kunden durch die angebotene Technologie und die Materialien des Produktes. Hochwertige, edle und selten eingesetzte Materialien erzeugen für den Kunden einen Mehrwert. Dieser Mehrwert ist besonders groß, wenn das gewählte Material die für den Kunden wichtigen Produkteigenschaften verbessert.

Beispielhaft hierfür ist das BMW M3 Coupé. BMW baut bei diesem Modell das Dach aus Carbon. Der hohe Prime Value entsteht zum einem durch die Verbesserung des Wertes Fahraktivität und –spaß aufgrund des verringerten Gewichts und des niedrigeren Schwerpunkts. Zum anderen gilt Carbon als teurer High-Tech Werkstoff, der schwer zu verarbeiten ist und dementsprechend selten eingesetzt wird. BMW nutzt diese Wirkung ganz bewusst und forciert sie noch, indem das Dach nur mit einem Klarlack versiegelt wird. Das Carbon-Dach ist daher nicht nur für Kenner als solches erkennbar und fördert so die symbolische Funktion des Markenproduktes BMW M3.³²

Wie bei den eingesetzten Materialien bewirkt die Technologie der Produkte besonders dann einen hohen Prime Value, wenn Sie die Werte des Markenbildes aus Kundensicht unterstützt. Abhängig von der Wertung der Produkteigenschaften wie Sicherheit, Zuverlässigkeit, Leistung

³² Vgl. Diehl 2008: 15

und Komfort, durch den Konsumenten verändert sich der Wert einer eingesetzten Technologie von Kunde zu Kunde. Davon abgesehen steigern vor allem solche Technologien den Produktwert, die den Kernwerten einer Marke entsprechen und solche, die einzigartig sind.

Der Labor Value ist der Wert eines Produktes, der aus dem Herstellungsprozess entsteht. Ein wichtiger Aspekt dabei ist das eingesetzte Herstellungsverfahren. So gilt Handarbeit auch heute noch als besonders wertvoll. Stark von Bedeutung ist dies bei Luxusmarken, weshalb Maybach seine Fahrzeuge in einer speziellen „Maybach Manufaktur“ herstellt. Auch Volkswagen als Value Brand nutzt bei seinem obersten Premiumprodukt, dem „Phaeton“ diesen Effekt. Der Phaeton wird in der eigens zu diesem Zweck errichteten „Gläsernen Manufaktur“ in Dresden hergestellt.³³ Um diesen wertsteigernden Effekt maximal ausnutzen zu können, wurde diese als Schau-Manufaktur konzipiert.

Auch das „Erfinden“, als kulturell hoch bewerteter Bestandteil des Produktions- und Entwicklungsprozesses zählt in den Bereich des Labor Value. Große Entdeckungen und Innovationen im Bereich der Technik, Wissenschaft oder Forschung beeinflussen den Produktwert positiv.³⁴

Zum Labor Value ist im weiteren Sinne ebenfalls der Standort zu zählen. Dies bezieht sich zum einen auf den Produktionsstandort für ein Produkt und zum anderen auf die Herkunft und den Sitz einer Marke. Der Grund hierfür liegt darin, dass Konsumenten mit bestimmten Orten gewisse Werte, wie zum Beispiel eine besonders sorgfältige Herstellung oder große Produktkompetenz verbinden.

Von besonderer Bedeutung ist dieser „Country-of-Origin“-Effekt für die deutschen Premium-Automobilmarken. Das Label „Made in Germany“ steht weltweit für Produkte von hoher Qualität.³⁵ In Deutschland wurde das Automobil vor 125 Jahren erfunden und wird hier seit dem stetig weiterentwickelt. Die starke Konkurrenz zwischen BMW, Mercedes-

³³ Vgl. Diez 2005: 126

³⁴ Vgl. Karmasin 2007: 268

³⁵ GfK 2008: 10

Benz und Audi auf dem Heimatmarkt zwang die Hersteller schon in der Vergangenheit zur Entwicklung immer besserer Produkte. Nur dadurch konnten sie international konkurrenzfähig werden. Nicht zuletzt die deutsche Autobahn ohne allgemeines Tempolimit wurde zum internationalen Mythos, Imageträger und wichtigem Treiber bei der Entwicklung von Sicherheitstechnologien.³⁶

Markenunternehmen müssen ihre Standortentscheidungen unter anderem vor diesem Hintergrund treffen. So errichtete zum Beispiel BMW sein neues Werk für die Fertigung des „1ers“ in Leipzig. Der „Country-of-Origin“-Effekt spielte bei der Standortentscheidung sicherlich eine wichtige Rolle.³⁷ Der für den US-Markt sehr wichtige BMW X5 hingegen wird ausschließlich in den USA gebaut und von dort in alle Welt verkauft.³⁸

Die dritte Quelle des Produktwertes ist der Symbolic Value. „Er besteht in der zeichenhaften (semiotischen) Bedeutung eines Produktes“³⁹ Der Symbolic Value entspricht dem Wert einer Marke, der aus Konsumentensicht am wichtigsten für die Marke und direkt mit ihr verbunden ist.

Folgende sechs Punkte sind wichtig für einen starken Symbolic Value:⁴⁰

- Innovation,
- Unverwechselbarkeit,
- Attraktivität,
- Glaubwürdigkeit,
- Konsistenter Markenauftritt und

³⁶ Rosengarten/Stürmer 2005: 29

³⁷ Vgl. Diez 2006: 551

³⁸ Produktion 2004: 11

³⁹ Diez 2005: 126

⁴⁰ Vgl. Diez 2001a: 91 ff

- Kontinuität.

3.3 Unterscheidung zwischen Premium- und Luxusmarken

Zieht man zur Definition von Premiumprodukten die erzielte positive Preisdifferenz zu Massenprodukten heran, so folgt daraus, dass Luxusprodukte ebenfalls zu den Premiumprodukten zu zählen sind. Luxusmarken erzielen noch höhere Preise als Premiummarken mit Produkten deren greifbare Funktionen vergleichbar sind. Eine Unterscheidung zwischen Premium- und Luxusmarken wäre aus ökonomischer Sicht also nur durch die Höhe der erzielten positiven Preisdifferenz möglich und daher nicht notwendig. Dennoch werden diese oft differenziert betrachtet.⁴¹

Ein Vergleich von Premium- und Luxusmarken nach dem Symbolic Value macht den Unterschied deutlich. Bei einem Premiumprodukt erwartet der Konsument ein Höchstmaß an Fertigungsqualität. Das Ziel einer Premiummarke ist die Perfektion des Produktes in sämtlichen Funktionen und Eigenschaften.⁴²

Dem gegenüber stehen bei Luxusmarken nicht mehr die Perfektion sämtlicher Eigenschaften, sondern die Entwicklung und Steigerung von eigentlich unnötigen, luxuriösen Funktionen. Beispielhaft hierfür ist der mundgeblasene Duftspender im Maybach Zeppelin.⁴³ Ein Luxusprodukt zeichnet sich also durch eine verschwenderische Fülle und die Verfeinerung des Exzessiven aus.⁴⁴ Luxusprodukte beziehen ihren Wert viel stärker aus dem Symbolic und dem Labor Value, als Premiumprodukte. Der Prime Value ist bei ihnen weniger stark ausgeprägt. Dagegen unterscheiden sich Value Brands von den Premiummarken darin, dass sie

⁴¹ Vgl. Kapferer 2000: 323 f; Diez 2006: 551

⁴² Vgl. Diez 2005: 127

⁴³ Automobil-Produktion, 2009: 72

⁴⁴ Vgl. Kapferer 2000: 328; Sombart 1986: 85

den Großteil ihres Produktwertes aus dem Prime Value beziehen und der Symbolic und der Labor Value in der Bedeutung geringer sind.

3.4 Segmente des Premiummarktes

Der Automobilmarkt besteht aus vielen Segmenten, die durch unterschiedliche Fahrzeuge besetzt werden. Diese Segmente lassen sich im Allgemeinen aus einem vertikal-horizontalen Modell ableiten.⁴⁵ Demnach unterscheidet man anhand der zwei Segmentierungsdimensionen „Aufbauformen“ und „Preisklassen“.

Aus der Definition von „Premium“ über die positive Preisdifferenz zum Marktdurchschnitt folgt, dass die hochpreisigen Fahrzeugsegmente typische Premiumsegmente sind. Die Bereitschaft zur Zahlung eines Preispremiums ist bei teuren Produkten größer, als bei günstigeren. Gründe dafür sind die größere Miteingebundenheit des Konsumenten bei einem teuren Produkt (High Involvement) und die hohen Ansprüche der Kunden, die über ausreichende finanzielle Mittel zum Kauf dieser Produkte verfügen. Die Symbolfunktion des Markenproduktes ist für zahlungskräftige Konsumenten von besonderer Bedeutung.

Um Marktsegmente besser auf ihre Eigenschaft als Premiumsegmente untersuchen zu können, schlägt Prof. Dr. Willi Diez eine dritte, qualitative Segmentierungsdimension vor, die **Premiumaffinität**.⁴⁶

Die Premiumaffinität beschreibt, wie stark der Premiumcharakter eines Marktsegmentes ist. Bestimmend für den Grad der Premiumaffinität sind zum einen das Technologie- und Qualitätsniveau und zum anderen die verkauften Stückzahlen in diesem Segment. Je höher das Niveau in einem Marktsegment und je geringer dabei die Stückzahlen sind, desto größer ist die Premiumaffinität dieses Marktsegmentes.

⁴⁵ Vgl. Diez 2001b: 35 ff

⁴⁶ Diez 2005: 127 f

Ein sehr hohes Technologie- und Qualitätsniveau besteht in den Marktsegmenten der Luxusklasse, der Oberklasse, der oberen Mittelklasse und bei den hochpreisigen Sportwagen. In diesen Segmenten sind die Stückzahlen im Verhältnis zu anderen Marktsegmenten sehr klein. Das heißt sie besitzen eine hohe Premiumaffinität. Dies sind die „**klassischen Premiumsegmente**“. Produkte, die in diesen Marktsegmenten platziert sind, werden von den Konsumenten automatisch in einem gewissen Maß als Premiumprodukte wahrgenommen. Premiummarken müssen in diesen Segmenten mit einem gewissen Marktanteil vertreten sein, um auch als solche wahrgenommen zu werden.

Folgt man der Definition von Premiumaffinität, muss man zu der Erkenntnis kommen, dass günstigere und volumenstarke Marktsegmente nur über ein sehr gering ausgeprägtes Premiumimage verfügen. Dieses verändert sich jedoch im Laufe der Zeit. Durch das Streben nach höheren Produkt- und Markenwerten der Massenhersteller steigen Technologie- und Qualitätsniveau der kleinen und günstigen Fahrzeugklassen stetig an. Besonders Value Brands, die durch stetige Innovation versuchen den Prime Value ihrer Produkte zu steigern, sorgen für die steigende Premiumaffinität. Auch der Einstieg von Premiumanbietern in diese Marktsegmente steigert das Premiumimage dieser Segmente weiter. Es entstehen „**neue Premiumsegmente**“.

Nur wenn die Nachfrage nach Premiumprodukten in den einzelnen Marktsegmenten besteht, können diese dort platziert werden und nur dann lässt sich eine positive Preisdifferenz zum Durchschnitt des Marktsegmentes erzielen. In den letzten Jahren ist diese Nachfrage in den volumenstarken Segmenten des Automobilmarktes angestiegen. Immer mehr Premium-Automobile kommen deshalb in diesen Segmenten auf den Markt. Für die gestiegene Nachfrage nach Premiummodellen gibt es verschiedene Ursachen.⁴⁷

In den letzten Jahren änderten sich bei den Konsumenten grundlegende Werte. Die Bedeutung der Symbolwirkung eines Markenproduktes

⁴⁷ Vgl. Diez 2005: 128 f

änderte sich weg von der Statusorientierung, hin zur Erlebnisorientierung. Statuskonsum hat seine positive Wirkung auf das Sozialprestige des Käufers zu Gunsten des Erlebniskonsums eingebüßt. Fahrzeuge, die das Bedürfnis des Konsumenten nach Erlebnis befriedigen und nach außen zeigen, werden zunehmend stark nachgefragt. So lässt sich die steigende Nachfrage nach kompakten Roadstern, kleinen Sports-Utility-Vehicles erklären.⁴⁸

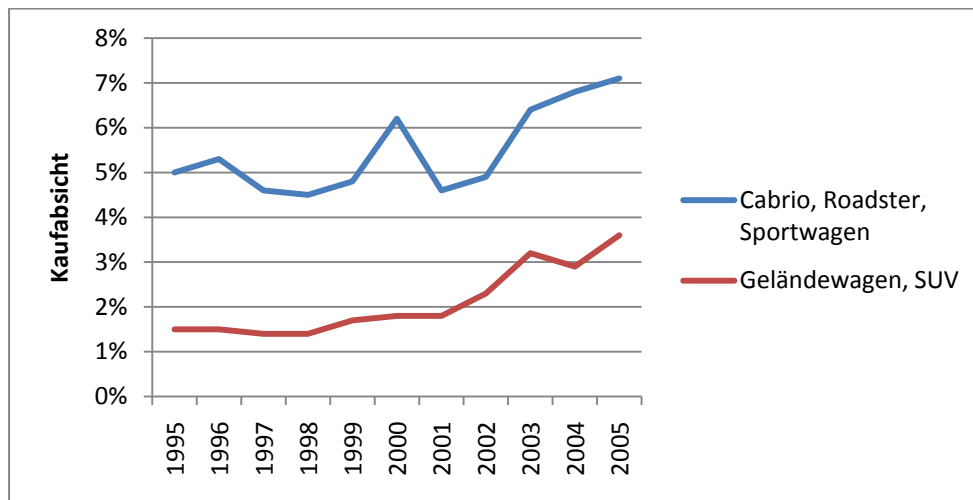


Tabelle 2: Anteil von Pkw-Käufern, die aussagten: "Würde ich mir zur Zeit kaufen" (Quelle: GFK Panel Services)

Jeder vierte deutsche Haushalt verfügt über einen Zweitwagen.⁴⁹ Während man sich früher von seinem sozialen Umfeld durch den Besitz eines Zweitwagens unterscheiden konnte, erfolgt die soziale Differenzierung heute zunehmend über die Marke des Zweitwagens. Dabei ist der Wunsch nach einem Premiumprodukt als Zweitwagen dann besonders hoch, wenn auch das Erstfahrzeug ein Premiummodell ist.⁵⁰

In den Großstädten und Ballungszentren werden die Verkehrsverhältnisse immer beengter. Hier sind neue Fahrzeugkonzepte gefordert und stoßen auf breites Käuferinteresse. Starke und klar definierte Marken,

⁴⁸ GFK 2005: 8

⁴⁹ Bühler/Kunert 2010: 10 ff

⁵⁰ Schwickal 2007: 42 f

wie Audi, Mercedes-Benz und BMW bieten die beste Plattform zur Einführung neuer innovativer Fahrzeuge. Die strenger werdenden Umweltrichtlinien, besonders in den Innenstädten verstärken den Bedarf nach neuen technologischen Lösungen. So müssen Fahrzeuge in der Londoner Innenstadt eine hohe Citymaut zahlen, von der Elektro-, Brennstoffzellen-, Erdgas- oder Hybridfahrzeuge jedoch ausgenommen sind. Nicht nur die Gesetze, sondern auch die aufgeklärten städtischen Konsumenten befördern diese „ökologische Verkehrswende“. Diese Entwicklung befördert den Trend zu Kleinwagen mit Lifestyle-Charakter, wie dem Audi A1, Mini oder Smart.

Es entsteht in den unteren Marktsegmenten der Trend hin zu hochwertigen Automobilen, mit überlegenen technischen Eigenschaften und einem hohen Imagefaktor. Diese Entwicklung ermöglicht die Positionierung von Premiumprodukten in den klassischen Massenmarktsegmenten. Es kann ein Preispremium gegenüber dem Durchschnitt dieser Marktsegmente erzielt werden und ihre Premiumaffinität steigt.

3.5 Attraktivität des Premiummarktes

Premiummarken sind attraktiv sowohl für den Hersteller von Produkten bzw. den Anbieter von Dienstleistungen, als auch für den Konsumenten. Für beide Gruppen des Marktes, Anbieter und Abnehmer, bietet der Premiummarkt Chancen und Vorteile.

3.5.1 Nutzen von Premiummarken aus Konsumentensicht

Für die Konsumenten gibt es verschiedene Gründe, warum Premiummarken für sie besonders interessant sein können. Für die Nachfrage nach Premiumprodukten gibt es drei Motivationsquellen.⁵¹

⁵¹ Vgl. Diez 2006: 552 ff

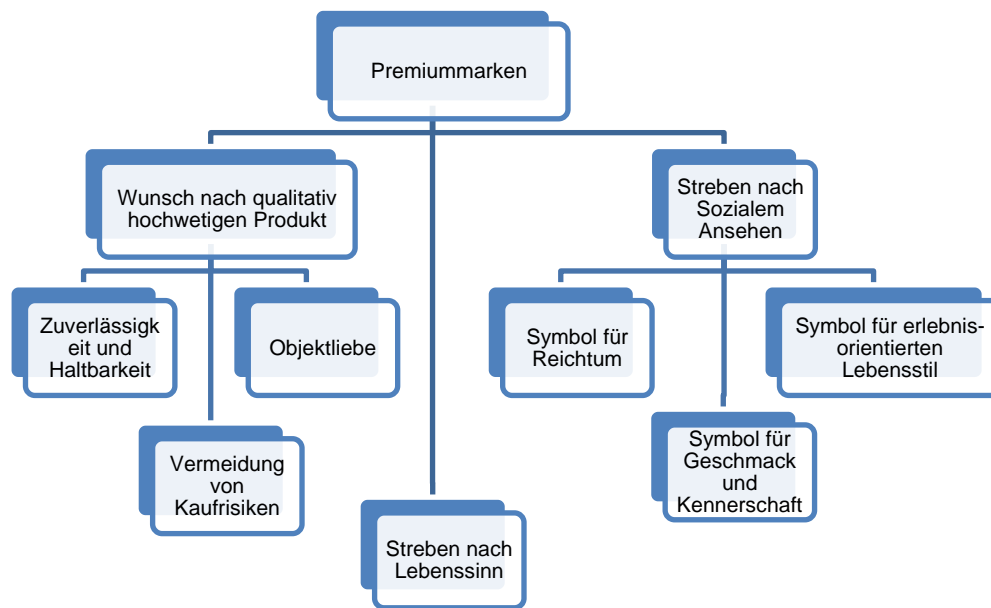


Abbildung 2: Motive für den Kauf von Premiummarken (Quelle: Institut für Automobilwirtschaft, in Diez 2006)

Der **Wunsch nach qualitativ hochwertigen Produkten** rührt aus dem Bedürfnis des Kunden für sein Geld einen besonders hohen Gegenwert zu erhalten. Einer der Gründe hierfür ist der Wunsch nach einer hohen Zuverlässigkeit und Haltbarkeit. Der Konsument möchte das Produkt möglichst lang nutzen können, ohne viel Zeit oder Geld in den Erhalt dessen investieren zu müssen. Premiumprodukte sind in der Vorstellung des Konsumenten mit dem positiven Vorurteil belegt, besonders haltbar und zuverlässig zu sein. Dieser Umstand und weil Premiumautomobile in der Regel diese Erwartungen erfüllen, wirkt sich sehr positiv auf den Wiederverkaufswert eines Fahrzeuges aus.

Der hohe Wiederverkaufswert und die Zuverlässigkeit eines Premiumautomobils befriedigen gleichzeitig das Sicherheitsbedürfnis des Kunden. Es dient der Minimierung des finanziellen Kaufrisikos. Neben diesem ist für den Konsumenten auch das soziale Risiko eines Kaufs von Bedeutung. Beispielhaft dafür ist die Angst des Konsumenten, dass Personen aus dessen Umfeld seine Entscheidung für ein Produkt als Fehlkauf einschätzen.

Die „Objektliebe“ ist die Freude, die jemand an einem hochqualitativen, technisch perfekten und innovativen Produkt empfindet. Sie ist der dritte

Grund für den Wunsch nach einer hochwertigen Marke und vergleichbar mit der Freude, die bei der Betrachtung eines Kunstwerkes entsteht. Sie entsteht aus dem Genuss eines gelungenen Werkes, wie es ein Premiumautomobil sein kann.

Weitere Gründe für die Entscheidung zum Kauf eines Premiumproduktes können **soziale Motive** sein. Markenprodukte sagen etwas über die Person aus, die sie kauft. Konsumenten versuchen sich durch die Entscheidung für ein Markenprodukt von anderen Menschen zu differenzieren und ihren Lebensstil oder ihre Werte mitzuteilen. Dieses Motiv ist bei der Kaufentscheidung für ein Premiumprodukt von besonderer Bedeutung. Der Konsument hofft, sich durch die Entscheidung für ein bestimmtes Premiumprodukt positiv auszuzeichnen. Er strebt nach Sozialprestige im Sinne von Ansehen und Anerkennung.⁵² Darin eingeschlossen ist der Wunsch des Menschen, bei Anderen Neid zu erzeugen. Der Kauf von Premiummarken ist daher als „demonstrativer Konsum“ einzustufen.⁵³

Es gibt drei Quellen des Sozialprestige: Wohlstand, ein überlegener Geschmack oder Kennerschaft und einen erlebnisorientierten Lebensstil. Wohlstand ist die Verfügbarkeit von Ressourcen und die Möglichkeit, sich Premiumprodukte leisten zu können. Da Premiumprodukte teurer sind als das durchschnittliche Produkt eines Marktes oder Marktsegmentes, signalisiert der Kunde einer Premiummarke, dass er über mehr Geld verfügt als Andere. Er hebt sich von der Masse der Konsumenten ab.

Ebenfalls Grundlage für Sozialprestige können Geschmack und Kennerschaft sein. Hierbei ist der Ausgangspunkt für die Differenzierung das von Bourdieu so bezeichnete „kulturelle Kapital“. ⁵⁴ Es besteht in der Fähigkeit zur Stilisierung des Lebens.⁵⁵ Für den kulturellen Wert eines Produkts ist die Form wichtiger als die Funktion. Das Premiump-

⁵² Peuckert 1986: 331 f

⁵³ Vgl. Veblen 1987: 79 ff

⁵⁴ Vgl. Bourdieu 1992, o. S.

⁵⁵ Diez 2006: 553

produkt ist hier als Kunstwerk anzusehen. Das Wissen über diesen Wert des Produktes und der Geschmack, bei dessen Auswahl heben den Besitzer eines Premiumproduktes von der Masse ab und verschaffen ihm Anerkennung.

Die dritte Quelle von Ansehen und Prestige ist das Führen eines interessanten und aufregenden, also erlebnisorientierten Lebensstils. Wer über möglichst einzigartige Erlebnisse verfügt, erntet Anerkennung von seinem Umfeld. Die Bedeutung eines erlebnisreichen und aufregenden Lebensstils hat im Laufe der Jahre stark an Bedeutung gewonnen. Der Erlebniskonsum ist zu einem Statussymbol geworden. „In diesem Sinne ist Konsum nach wie vor demonstrativ: Selbstinszenierung durch den Erwerb von Angeboten, die wegen ihrer Überfülle nicht mehr in der Dimension des Gebrauchswertes miteinander konkurrieren, sondern in der Dimension des Erlebniswertes.“⁵⁶

Als letztes Motiv, für das Interesse an Marken- und besonders an Premiumprodukten, wird vom Institut für Automobilwirtschaft das Streben nach dem Lebenssinn genannt. Die Marke wird oft zum Objekt der Hingabe und erzeugt dabei das für Religionen typische Phänomen einer Gruppenzugehörigkeit und der Abgrenzung dieser Gruppe nach außen. Das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Marke kann daher zur Befriedigung des, jedem Menschen eigenen, Religionsbedürfnisses werden.⁵⁷ Scheinbar ist der „spirituelle Mehrwert“ von Marken zu einem Religionsersatz geworden.⁵⁸

3.5.2 Nutzen von Premiummarken aus Anbietersicht

Der weltweite Marktanteil von Premiumprodukten an den Automobilverkäufen lag 2002 bei ca. zwölf Prozent, ist aber in der Vergangenheit stetig gestiegen.⁵⁹ Eine reine Betrachtung der Stückzahlen ließe daher

⁵⁶ Schulze 1992: 186

⁵⁷ Vgl. Fromm 1976: 135; Diez 2006: 554

⁵⁸ Vgl. Bolz 2002: 18

⁵⁹ Diez 2005: 131; Rosengarten/Stürmer 2005: 28

auf eine eher geringe Bedeutung von Premiummarken im Automobilbereich schließen. Diese Betrachtungsweise vernachlässigt, dass die Preise in den Premiumsegmenten deutlich über denen des Massenmarktes liegen. Ausgehend von einem drei Mal so hohen Durchschnittspreis in den klassischen Premiumsegmenten des Automobilmarktes im Vergleich zum Volumenmarkt, hat der Premiummarkt einen Anteil von 36 Prozent am weltweiten Umsatz der Automobilindustrie. In den USA, Japan und Europa ist allerdings eher von einem umsatzbezogenen Marktanteil von 50 Prozent auszugehen.⁶⁰

Wachstum des Premiummarktes

Es ist weltweit von einem weiteren Wachstum des Premiummarktes auszugehen. Hierfür gibt es verschiedene Gründe. Der erste Grund ist das **qualitative Wachstum** des Automobilmarktes. In den Kernmärkten der Premiummarken, also in den Industriestaaten, ist kaum noch quantitatives, also stückzahlmäßiges, Marktwachstum zu erwarten. Aber durch die Entstehung und Besetzung der in Abschnitt 3.4 beschriebenen „neuen Premiumsegmente“ ist ein qualitatives Wachstum auch in diesen Märkten möglich. Die Marktanteile an diesen Segmenten und am Gesamtmarkt verschieben sich weiter in Richtung der Premiummarken.

Das qualitative Wachstum findet in Schwellenländern parallel zum dort sehr starken quantitativen Marktwachstum statt. In Ländern wie China entstehen durch den rasanten wirtschaftlichen Aufschwung eine neue Oberschicht und eine große Mittelschicht, die ebenfalls von den Vorteilen starker Marken und Premiummarken im Besonderen profitieren wollen um sich zu differenzieren. China ist mittlerweile zum wichtigsten Absatzmarkt für die Luxusmodelle deutscher Premiumhersteller geworden. In keinem anderen Land der Welt verkaufen Mercedes-Benz mehr

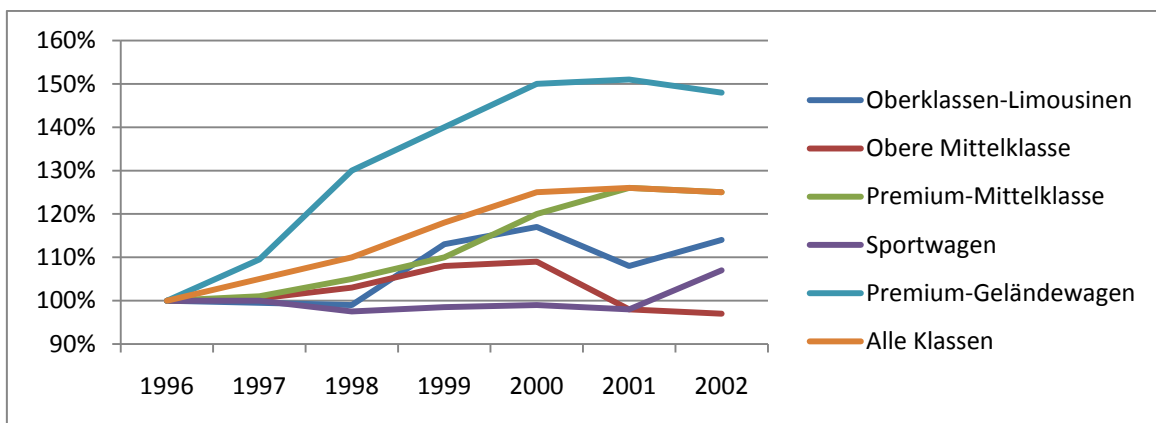
⁶⁰ Diez 2005: 131

Modelle der S-Klasse, BMW seines 7ers und Audi des A8 als in China.⁶¹

Das als „Verlust der Mitte“ bezeichnete Phänomen, dass sich die Konsumenten mit zunehmenden Maße entweder für preiswerte oder hochwertige Produkte entscheiden, sorgt für eine Polarisierung des Kaufverhaltens auf die oberen und unteren Preissegmente.⁶²

Neben der Ausdehnung der Marke in vertikaler Richtung, wie das Besetzen der „neuen Premiumsegmente“ bietet sich den Premiummarken außerdem die Möglichkeit der horizontalen Markendehnung. Dies ist die Ausdehnung der Marke auf neue Segmente mit ähnlicher Premiumaffinität. Dabei werden entweder bekannte Marktsegmente besetzt oder erfolgversprechende Nischen gesucht.

In der Vergangenheit ließ sich beobachten, dass der weltweite Premium-Automobilmarkt stärker gewachsen ist als der Gesamtmarkt. Der Absatz von Premiumfahrzeugen ist zwischen 1996 und 2002 weltweit um ca. 25 Prozent gestiegen. Der Gesamtmarkt wuchs in diesem Zeitraum lediglich um zehn Prozent.⁶³ In einigen Premiumsegmenten fiel dieses Wachstum sogar noch erheblich größer aus. So stieg der Anteil von Premium-Geländewagen um knapp 50 Prozent.



⁶¹ Kessler 2010; siehe Anlage

⁶² Vgl. Becker 1998: 71f

⁶³ Diez 2002: 14

Abbildung 3: Entwicklung des Marktanteils von Premiumsegmenten (Schätzung IFA, in Dietz 2006)

Die Abbildung zeigt die relative Entwicklung des Anteils verschiedener Premiumsegmente am gesamten Weltautomobilmarkt zwischen 1996 und 2002.

Hohe Gewinnpotentiale

Ein weiterer entscheidender Grund für die Ausrichtung einer Marke als Premiummarke ist die Aussicht auf ein hohes Gewinnniveau. Dass Premiummarken höhere Gewinnpotenziale als Volumenmarken erbringen, lässt sich anhand mehrerer Punkte vermuten.⁶⁴ Betrachtet man die Bilanzen der drei deutschen Premiummarken, fällt die überdurchschnittlich hohe Rendite - teils im zweistelligen Bereich - auf. Währenddessen erzielen die meisten Volumenhersteller nur Renditen im unteren einstelligen Bereich.⁶⁵ Außerdem weist die hohe Preisstellung von Premiump-
rodukten auf höhere Gewinne hin.

Die Gründe für das höhere Gewinnpotenzial sind einerseits aus **preis-theoretischer Sicht** zu sehen, wonach die Preiselastizität der Nachfrage im Premiumbereich geringer ist. Aufgrund der durchschnittlich zehn Prozent höheren Kundenloyalität⁶⁶ und der ausgeprägten Markenpräferenzen im Premiummarkt reagiert die Nachfrage weniger stark auf Preiserhöhungen. Aus **wettbewerbstheoretischer Sicht** kann man das höhere Gewinnniveau durch die hohen Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber ansehen. Für eine relevante Position einer Marke im Premiumwettbewerb muss ein klares und starkes Markenimage aufgebaut werden, dafür braucht ein Unternehmen viel Zeit, in der es eine starke und zielgerichtete Markenpolitik betreiben muss. Diese hohen Hürden für den Eintritt in den Premiummarkt sorgen dafür, dass die An-

⁶⁴ Vgl. Dietz 2005, S.133

⁶⁵ Vgl. Wolf 2011: 17

⁶⁶ Ganai 2006: 499

zahl der Wettbewerber geringer ist und somit auch der gegenseitige Kostendruck schwächer ausfällt als im Massenmarkt.⁶⁷

Geringere Konjunkturanfälligkeit

In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass der Premium-Automobilmarkt weniger anfällig für Konjunkturschwankungen ist als der Volumenmarkt. Nach Rezessionen erholen sich die Premiummarken schneller. Diese Eigenschaft ermöglicht es ihnen einen gleichmäßigeren Absatz und dadurch die bessere Umlegung von Fixkosten. So konnte Daimler schon ein Jahr nach dem Umsatzeinbruch und den Verlusten von 2009 wieder einen hohen Gewinn vermelden.⁶⁸

Die Gründe hierfür sind bei den Kunden der Premiummarken zu suchen:⁶⁹ Besonders bei Modellen der Oberklasse und der oberen Mittelklasse liegt ein sehr hoher Anteil an gewerblichen Kunden vor, die viele der Fahrzeuge leasen. Einer der Hauptgründe hierfür ist sicherlich in den bereits erwähnten, günstigen Leasingkonditionen zu sehen. Da für das Leasing von Fahrzeugen feste Zeiträume in den Verträgen definiert sind, richten sich die gewerblichen Beschaffungen von Fahrzeugen nach diesen und weniger nach der aktuellen Konjunktur. Dieser Effekt entsteht außerdem dadurch, dass bei der gewerblichen Anschaffung von Fahrzeugen betriebswirtschaftliche und steuerliche Aspekte wie Abschreibungen und die dafür festgelegten Zeiträume im Vordergrund stehen.

Auch die Privatkunden von Premiummarken nutzen die verhältnismäßig günstigen Leasingkonditionen im Gegensatz zu den Kunden von Massenmarken. Vor allem verfügen sie im Vergleich zum Durchschnitt über höhere Einkommen, die in der Regel konjunkturstabil sind. Ein Grund dafür ist der hohe Anteil von Einkommen aus Kapitalvermögen und Besitz.

⁶⁷ Vgl. Diez 2005: 133

⁶⁸ Vgl. Wolf 2011: 17

⁶⁹ Vgl. Diez 2006: 555

Sicherung von Technologieführerschaft

Aus den Quellen des Produktwertes und damit auch des Mehrwertes von Premiumprodukten die in Abschnitt 3.2 beschrieben wurden ergab sich die Erkenntnis, dass Premiummarken besonders innovativ im Einsatz von Technologien und Materialien sein müssen. Auch sind Forschung und Entwicklung von entscheidender Bedeutung für den Mehrwert eines Premiumproduktes.

Innovation und führende Technologien sind eine Anforderung des Premiummarktes. Das Erreichen und Sichern der Technologieführerschaft werden in den klassischen Premiumsegmenten durch drei entscheidende Faktoren erleichtert.⁷⁰

Die Kunden der Premiumsegmente sind im Gegensatz zum Marktdurchschnitt eher willens und in der Lage, für technische Innovationen einen hohen Preis zu zahlen. Dies liegt zum einen am vergleichsweise hohen Einkommen und Vermögen von Premiumkunden und zum anderen auch an ihrem Wunsch nach einem technisch perfekten Produkt.

Durch die positiven Vorurteile gegenüber Premiummarken, ihren hohen Bekanntheitsgrad und ihr klares Markenimage wecken Hersteller von Premium-Automobilen in der Regel ein größeres Interesse als Volumenmarken. Dies gilt sowohl für Messen und Veranstaltungen, als auch für ihre Beachtung in den Medien. Dadurch erhöht sich der Wert einer Entwicklung für die Marke zusätzlich, da diese stärker das Markenbild beeinflusst. Diese hohe Aufmerksamkeit wäre durch klassische Kommunikation nur sehr schwer zu erreichen, weshalb der Mediawert einer technischen Neuerung für die Marke nicht unterschätzt werden sollte.

Das Risiko von unerkannten Mängeln oder Fehlern besteht bei der Einführung jedes Produktes und jeder technischen Neuerung, nicht nur im Automobilmarkt. Bei den naturgemäß geringeren Stückzahlen in den Premiumsegmenten sind diese Risiken bedeutend leichter zu beherrschen als im Massenmarkt. Einer starken Marke wird ein vergleichswei-

⁷⁰ Vgl. Diez 2005: 134

se großer Vertrauensvorschuss durch den Konsumenten gewährt. Sollten bei der Einführung von Innovationen oder Produkten Probleme auftreten, so kann die Marke von diesem Vorschuss zehren. Außerdem reduziert die höhere Kundentreue bei Premiummarken die Risiken weiter.

Ausdehnung des Markenimages auf neue Marktsegmente

Starke etablierte Premiummarken wie Audi, BMW und Mercedes-Benz haben ein klares Markenbild in der Vorstellungswelt der Konsumenten. Diese haben ein hohes Vertrauen in die von ihnen präferierte Marke und akzeptieren deshalb neue Markenprodukte schneller. Von besonderer Bedeutung ist dies bei der Markenausdehnung. Damit ist die Besetzung neuer Marktsegmente gemeint. Dies kann in horizontaler wie vertikaler Richtung erfolgen. Bei der horizontalen Markendehnung werden Segmente des Automobilmarktes besetzt, die eine ähnliche Premiumaffinität aufweisen, wie die Stammsegmente einer Marke. Dies kann auch die Schaffung neuer Produktklassen beinhalten. Die vertikale Markendehnung hingegen ist das Besetzen von Marktsegmenten, die vor allem preislich, über oder unter den typischen Segmenten der Marke liegen. Während eine horizontale Ausdehnung und die Übertragung des Markenimages meist problemlos möglich sind, gehen von der Spreizung der Marke in vertikaler Richtung höhere Gefahren aus. So besteht die Möglichkeit, dass das Markenimage durch die Abdeckung gegensätzlicher Marktsegmente durch eine Marke undeutlich wird. Besonders, wenn eine Premiummarke niedrigere Preissegmente besetzen will (Downgrading), besteht die Gefahr, dass sie ihr Premiumimage verliert.

Als Möglichkeit die Risiken vertikaler Markenspreizung zu verringern, haben sich Sub- und Super-Brands bewährt.⁷¹ Sub-Brands werden für Produkte niedrigerer Wertigkeit, als die der Stammmarke verwendet. Ein gutes Beispiel hierfür ist die zu BMW gehörende Marke Mini. Ob-

⁷¹ Vgl. Aaker 1998, o. S.; Esch 2000: 675

wohl die Zugehörigkeit von Mini zu BMW nicht aktiv kommuniziert oder betont wird, sind sich die meisten Konsumenten dessen bewusst und ein Teil der positiven Vorurteile gegenüber BMW wird auch auf Mini übertragen.

Aus den in Abschnitt 3.3 erarbeiteten Unterschieden in der Generierung des Produktwertes zwischen Premium- und Luxusmarken kann man ableiten, dass auch das Besetzen höherwertiger Marktsegmente (Upgrading) durchaus Risiken für das Image einer Premiummarke birgt. Um diese Gefahren zu umgehen, entschied sich zum Beispiel Daimler für die Einführung der Super-Brand Maybach. Vor dem Hintergrund, dass die Marke Maybach seit ihrer Einführung weit hinter den Erwartungen zurück liegt, wurde in den Medien die Möglichkeit diskutiert, Maybach als Super-Brand aufzugeben und nur noch als Ausstattungslinie von Mercedes-Oberklassemodellen weiterzuführen.⁷² Wenn man sich die unterschiedlichen verkörperten Markenwerte von Maybach und Mercedes-Benz ansieht, sollte man diese Option sehr kritisch betrachten. Außerdem dürfte in Folge dessen dem Namen „Maybach“ der Makel des Misserfolges anhaften – keine gute Voraussetzung für ein Premiumimage.

⁷² Grünweg, 2011

4 Herausforderungen für das Markenmanagement

Der weltweite Automobilmarkt befindet sich im Wandel. Neue Märkte gewinnen immer mehr an Bedeutung und im Zuge der weltweiten Finanzkrise sind viele Automobilkonzerne in Schwierigkeiten geraten. Die globale Erwärmung wird zur globalen Bedrohung. Die Märkte, wie wir sie bisher kennen werden sich verändern. Für Automobilmarken resultiert daraus die Notwendigkeit, sich anzupassen. Hierfür ist ein Markenmanagement von Nöten, das sämtliche Aspekte einer Automobilmarke umfasst. Nachfolgend werden die Entwicklungen aufgezeigt, die die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Markenmanagements begründen.

4.1 Stagnierende Kernmärkte und Wachstum der „neuen Märkte“

Das Wachstum der Absatzvolumen in den bisher wichtigsten Automobilmärkten USA, Japan und Europa ist nahezu zum Erliegen gekommen. In Abbildung 4 ist zu erkennen, dass die Zulassungszahlen von Pkw in China die deutschen schon 2005 übertroffen haben. China wird die USA sehr bald als wichtigsten Automobilmarkt der Welt ablösen.

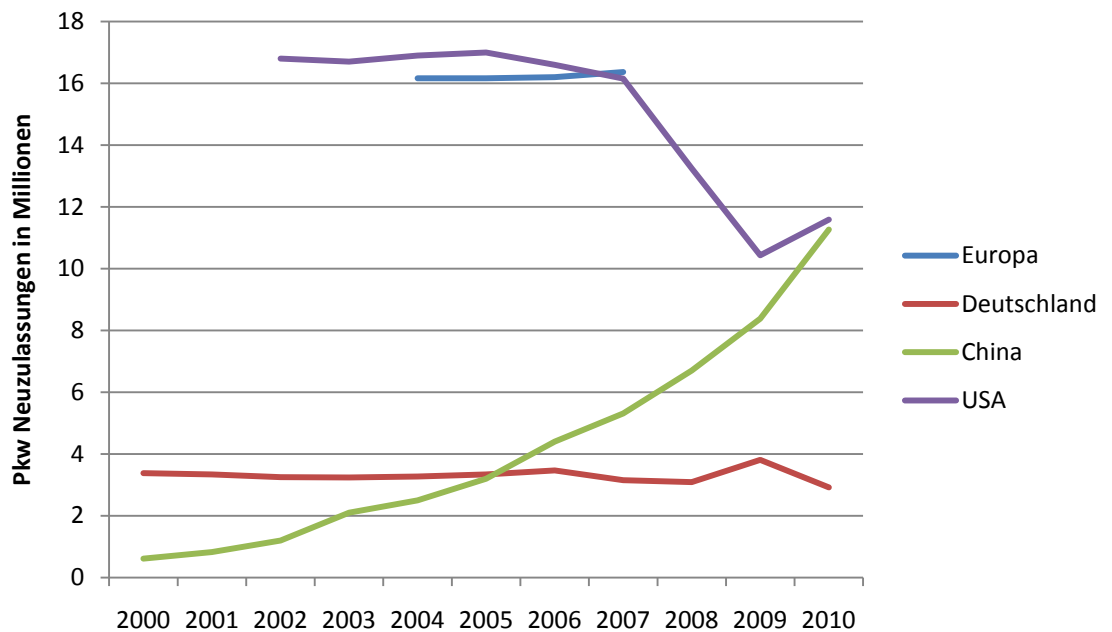


Abbildung 4: Pkw-Neuzulassungen in verschiedenen Märkten (Quellen: National Bureau of Statistics of China; Goldman Sachs; JATO Dynamics Ltd; J.D. Power Automotive Forecasting; CAR Fachhochschule Gelsenkirchen; Management Engineers; Kraftfahrt-Bundesamt; DVA; Automotive News Data Center; CAR Universität-Essen)

Das Marktwachstum in den bisherigen wird zukünftig wohl unter einem Prozent liegen. Ein quantitatives Markenwachstum ist hier zukünftig nicht mehr möglich. Die einzigen Möglichkeiten für Umsatzsteigerungen von Marken bleiben der Gewinn von Marktanteilen auf Kosten anderer Hersteller und qualitatives Wachstum. Daraus folgt einerseits, dass Premiummarken zwar bessere Chancen für steigende Gewinne in den stagnierenden Märkten haben. Andererseits werden dadurch Volumenmarken versuchen, in den Premiummarkt vorzudringen. Neue Märkte mit großen Wachstumspotenzialen sind China, Osteuropa (vor allem Russland), Süd-Ost-Asien (besonders Indien) und Südamerika (speziell Brasilien). Diese Märkte werden zukünftig zu den größten der Welt aufsteigen. Aus Abbildung 5 ist erkennbar, dass die Wachstumsraten in den neuen Märkten noch zunehmen, während sie im bisher größten Pkw-Markt, den USA immer mehr abnimmt.

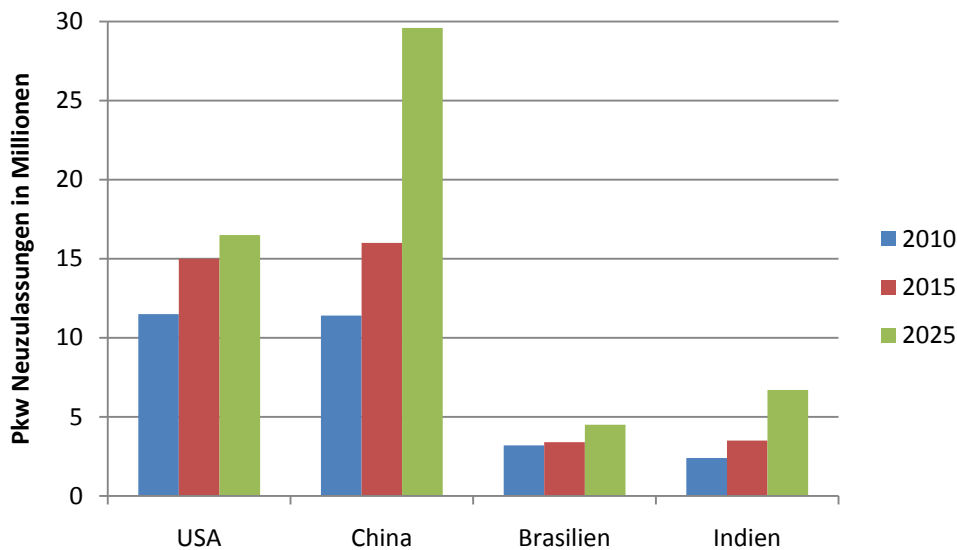


Abbildung 5: Prognose des Pkw-Absatzes in den wichtigsten Zukunftsmärkten (Quelle: Deutsche Logistik-Zeitung, 02.12.2010, Seite 5)

Die Gründe für das Abebben des Wachstums in den Märkten Europa, Japan und USA sind in der Sättigung der Märkte zu suchen. Während die Zahl Pkw-Neuzulassungen in Deutschland bisher entgegen dem demografischen Wandel stieg, stagniert sie jetzt diesem Trend entsprechend. Deutlicher wird diese Entwicklung, wenn man betrachtet, wie sich die Zulassungszahlen in Deutschland zusammensetzen.

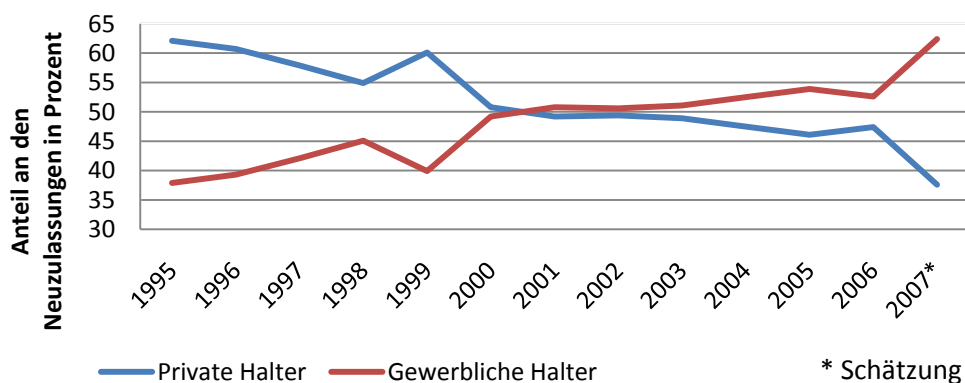


Abbildung 6: Zusammensetzung der Zulassungszahlen in Deutschland (Quelle: Kraftfahrt Bundesamt)

In der Abbildung ist erkennbar, dass der Anteil der Fahrzeugzulassungen am gesamten deutschen Markt durch Privatpersonen stetig gefallen ist und seit 2001 die gewerblichen Zulassungen überwiegen. Vor

dem Hintergrund des stagnierenden Pkw-Marktes in Deutschland muss man erkennen, dass der Absatz an Privatpersonen hier rückläufig ist.

Der Grund für das Wachstum der neuen Märkte ist das starke Wirtschaftswachstum der Schwellenländer, die in ihrer Wirtschaftsleistung stark zu den Industrienationen aufholen. Der Wohlstand in diesen Ländern nimmt zu und immer neue Bevölkerungsschichten können sich eigene Automobile leisten. Das enorme Marktpotential lässt sich erahnen, wenn man die Fahrzeugdichte in diesen Ländern in Zusammenhang mit ihrer Bevölkerung sieht. Abbildung 7 zeigt die Einwohnerzahlen ausgewählter Länder und die Anzahl der Privatfahrzeuge in Relation dazu.

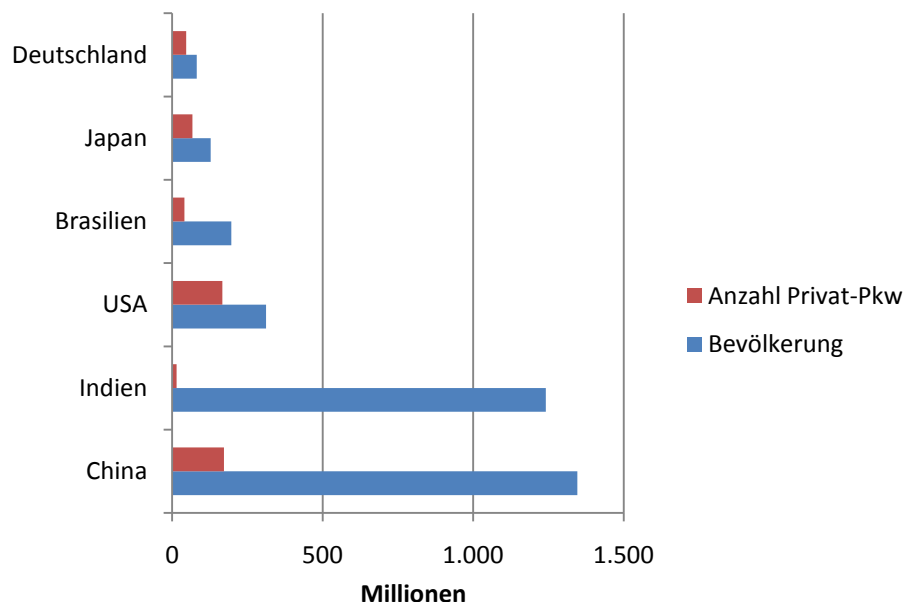


Abbildung 7: Einwohner und Privat-Pkw im Vergleich ausgewählter Länder (Quelle: Deutsch-Indische Handelskammer; DSW)

Für Automobilhersteller muss es also von hoher Wichtigkeit sein, sich möglichst rasch in den Zukunftsmärkten zu positionieren. Die Etablierung ihrer Marken in diesen Ländern sollte das Ziel des Markenmanagements sein. Von großer Bedeutung ist dabei, sich an die kulturellen und ökonomischen Gegebenheiten dieser Märkte anzupassen. Das durchschnittlich niedrige Einkommen in den Schwellenländern erfordert günstige Fahrzeuge mit einer Fokussierung auf hohe Qualität in den wichtigsten Basisfunktionen. Die großen zu erwartenden Volumen, die

Forderung nach günstiger individueller Mobilität und auch gesetzliche Vorgaben, wie hohe Importzölle, erfordern den Aufbau eines Herstellungs- und Vertriebsnetzes in diesen Ländern.⁷³

4.2 Kürzere Modellzyklen und Angleichung der Produkte

Zur Herausforderung für Automobilmarken ist die stetige Angleichung der Produkte verschiedener Marken und Marktsegmente geworden. Die Kunden von Automobilherstellern fordern von verschiedenen Marken immer ähnlichere Werte und, bedingt durch die steigende Premiumaffinität, auch in den unteren Preissegmenten des Marktes einen zunehmenden Wert der Produkte. Vor diesem Hintergrund fällt die Differenzierung der Marken zunehmend schwerer und macht es erforderlich, dass die Definition Markenidentität über das Produkt hinausgeht.

Wie in Abschnitt 3.4 beschrieben, bestimmt sich die Premiumaffinität des Automobilmarktes durch die abgesetzten Stückzahlen und durch das Qualitätsniveau sowie die technischen Innovationen der Produkte. Ebenfalls wurde erkannt, dass das Premiumimage der unteren Preissegmente steigt. Da die Absatzzahlen der Kernmärkte stagnieren, muss diese Entwicklung also aus der Steigerung des Qualitäts- und Innovationsniveau resultieren.

Um die Qualität und das Technologieniveau der neuen Premiumsegmente zu steigern, setzten die Hersteller hier immer mehr und vor allem immer schneller Innovationen aus den klassischen Premiumsegmenten ein. Die Folge dessen ist, dass technische Neuerungen, die in den oberen Preissegmenten entwickelt und erstmalig eingesetzt werden, nur noch für kurze Zeit zur Differenzierung der Premiumprodukte dienen können. Durch die Angleichung der Kundenanforderungen an die Mar-

⁷³ Vgl. Dannenberg 2005: 35

ken findet diese Technologie-Diffusion auch zwischen den Marken statt und erschwert somit die Abgrenzung der Marken zueinander. Sie werden sich in Technologie und Qualität ihrer Produkte immer ähnlicher. Es muss ein immer größerer Entwicklungsaufwand betrieben werden, um technische Alleinstellungsmerkmale zu generieren. Außerdem verkürzt sich der Zeitraum in dem dieser Aufwand, dank der größeren Preisbereitschaft von Premiumkunden, durch hohe Preise wieder gedeckt werden kann.

Bedingt durch die Technologiediffusion und die kleiner werdende Zeitspanne, die zur Differenzierung des Produktes über die Technologie bleibt, stehen die Automobilhersteller unter einem hohen Innovationsdruck. Besonders gilt dies für Premiummarken, da diese sich oft über den technologischen Vorsprung zum Rest des Marktes definieren. Die Folge sind kürzer werdende Modellzyklen im Kraftfahrzeugmarkt. Zwischen 1980 und 2007 hat sich der Zeitraum, nach dem das neue Modell eines Fahrzeuges auf den Markt kam, Schätzungen zufolge von durchschnittlich 10,6 Jahren auf rund sechs Jahre verkürzt.⁷⁴ Der Entwicklungsaufwand für neue Modelle steigt durch den hohen Innovationsdruck immer weiter und muss in einem kürzeren Zeitraum wieder erwirtschaftet werden. Da aber die Absatzzahlen kaum steigen, erhöhen sich die Entwicklungskosten eines Modelles, die auf jedes verkaufte Fahrzeug umgelegt werden. Der Kostendruck auf die Automobilhersteller steigt.

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung einer technischen Neuerung müssen deshalb oftmals über Skaleneffekte erwirtschaftet werden. Daher wird die Entwicklung von Technologie immer häufiger an Zulieferer ausgelagert, die Fertigungstiefe der Hersteller sinkt. Mittlerweile übernehmen Zulieferer die Entwicklung ganzer Komplettmodule oder sogar die Fertigung einzelner Modelle. Die Zahl der Zulieferer in der Automobilindustrie weltweit ist in der Vergangenheit stetig gesunken -

⁷⁴ Dannenberg 2005: 37

zwischen 1990 und 2000 auf ca. ein Fünftel.⁷⁵ Immer weniger Zulieferer übernehmen für verschiedene Marken immer mehr Aufgaben. Darunter leidet die Differenzierung der einzelnen Produkte und Marken weiter.

4.3 Steigende Bedeutung des Downstream-Geschäftes

Die Auslagerung von Produktions- oder Entwicklungsaufgaben hat nicht nur Folgen für die Differenzierung der Marken, sondern bedeutet ebenfalls die Auslagerung von Umsatz- und Gewinnpotentialen. Die Produktion und der Verkauf von Automobilen tragen immer weniger zum Umsatz und zum Gewinn der Hersteller bei. Durch den hohen Kostendruck ist vor allem die Profitabilität der Fahrzeugproduktion verhältnismäßig gering. Die Bedeutung des so genannten Downstream-Geschäftes wächst. Es enthält alle Geschäftsbereiche der Automobilmarken, die nicht direkt die Produktion und den Vertrieb von Neufahrzeugen betreffen. Es umfasst sämtliche Produkte und vor allem Dienstleistungen, die sich an die Automobilproduktion anschließen.

Dazu zählen hauptsächlich der Verkauf von Neu- und Gebrauchtwagen, Finanzdienstleistungen wie Finanzierung und Leasing, Versicherungen, der Verkauf von Ersatzteilen und Zubehör, die Reparatur und Wartung von Fahrzeugen und Mobilitätsdienstleistungen. Automobilmarken haben viele Möglichkeiten gefunden, aufbauend auf ihren Produkten oder der Marke selbst, Umsatz und besonders Gewinn zu erwirtschaften. Die Rendite im Downstream ist viel höher als bei der Fahrzeugproduktion. So sorgte das After-Sales Geschäft, also sämtliche an den Fahrzeugverkauf angeschlossenen Geschäftsfelder, in Deutschland 2007 für 23 Prozent des Umsatzes, aber mehr als die Hälfte der Gewinne.⁷⁶ Dieses Potenzial zu erkennen und zu nutzen ist eine wichtige Aufgabe für das Management von Automobilmarken.

⁷⁵ Vgl. Dannenberg 2005: 43

⁷⁶ Arthur D. Little 2008

4.4 Sinkende Markentreue der Konsumenten

Laut einer Studie von Mercer Management Consulting ist die Loyalität der Kunden von Automobilmarken zwischen 1998 und 2002 um ca. 20 Prozent gefallen.⁷⁷ Der Hauptgrund hierfür ist die geringe Kundenzufriedenheit bei Automobilmarken.⁷⁸ Dass der Zusammenhang zwischen Markentreue und der Zufriedenheit von besonderer Bedeutung ist, ist nachvollziehbar und an den Ergebnissen von Umfragen zu sehen.⁷⁹ Premium-Automobilmarken haben besonders treue Kunden und liegen auch bei der Kundenzufriedenheit weit vorn.^{80, 81} Entscheidend für die Kundenzufriedenheit sind sowohl die Erfüllung der Kundenwünsche durch das Produkt als auch durch den Händler. Für die Zufriedenheit der Kunden mit dem Händler sind Beschwerdemanagement, Termintreue sowie Betreuungs- und Kundendienstqualität wichtig. Für die Produktzufriedenheit sind Werte wie Zuverlässigkeit, Verarbeitung, Sicherheit, Verbrauch und Werterhalt von Bedeutung.

Der Eintritt neuer Marken in die verschiedenen Marktsegmente, die Angleichung der Produkte und Marken sowie die zunehmenden Sonderaktionen im Handel spielen für die Markentreue eine Rolle. Deren Bedeutung für die Automobilhersteller lässt sich erahnen wenn man bedenkt, dass die Rückgewinnung einmal verlorener Kunden drei bis sieben Mal so hohe Kosten verursacht wie für die Kundenbindung nötig sind.⁸²

⁷⁷ Dannenberg 2005: 40

⁷⁸ AUTOHAUS Online 2011

⁷⁹ Verbrauchs- und Medienanalyse 2009

⁸⁰ ebenda

⁸¹ AWA 2007

⁸² Vgl. Brandt/Spengel/Schnurrer 2005: 84

5 Der genetische Code einer Marke

Die Angleichung der Fahrzeuge verschiedener Hersteller nimmt bei Technologie und Qualität stetig zu, die Differenzierung der Produkte wird immer schwieriger. Um trotz dieser Entwicklung eine befriedigende Entscheidung für ein Auto nach wie vor treffen zu können, gewinnen für die Kunden starke und vor allem klar definierte Marken an Bedeutung. Für das Markenmanagement wird in der Automobilindustrie deshalb die Glaubwürdigkeit und Authentizität der Entscheidungen und damit der Marke immer wichtiger. Authentisch ist das Handeln einer Marke dann, wenn es definierten Werten, der Markenidentität entspricht. Diese Werte rühren aus der Tradition der Marke und oder aus der Selbstverpflichtung einer Marke. Brandmayer bezeichnet diese Werte als den „**genetischen Code**“.⁸³

*Sergio Zyman, ehemaliger Marketing-Chef von Coca-Cola, beschreibt diesen Umstand so: „An effective brand strategy starts with a thorough examination of your brand’s DNA, the building block that determines how your customers see you“.*⁸⁴

Das gesamte Auftreten und Handeln einer Marke ist auf die Übereinstimmung mit dem genetischen Code hin zu prüfen und auszurichten.

5.1 Die genetischen Codes von Audi, BMW und Mercedes-Benz

Auch wenn der genetische Code einer Marke die Markenwerte wieder spiegelt, die sich das Unternehmen selbst gegeben hat, so darf ihr genetischer Code nicht losgelöst vom Markenimage, also den Markenwerten in der Vorstellung der Konsumenten, betrachtet werden. Nachfolgend wird der genetische Code jeder der drei deutschen Premium-Automobilhersteller aufgezeigt und wichtige Punkte in der Ver-

⁸³ Brandmeyer Schmidt 1999: 279 ff

⁸⁴ Zyman 2002: 42

gangenheit dieser Marken genannt, die für dessen Entstehung verantwortlich oder zumindest beispielhaft sind.

Diese Codes werden an folgenden Punkten fest gemacht: der **Kernkompetenz** der Marke, dem **Fahrzeugdesign**, den **Zielen der Marken** und der wichtigsten **Fahreigenschaft**. Im Zuge der globalen Erwärmung, strengerer Klimaschutzgesetze und steigender Kraftstoffkosten durch die Ressourcenknappheit gewinnt das Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz für die Verbraucher immer mehr an Bedeutung. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, definiert diese Arbeit den genetischen Markencode außerdem über einen fünften Punkt, die **Nachhaltigkeit**.

Die Kernkompetenz einer Automobilmarke ist die Eigenschaft der Marke, die aus historischer Sicht und der der Kunden für sie prägend ist. Sie ist der Markenwert, der den Automobilhersteller am stärksten von seinen direkten Wettbewerbern abhebt, in der die Marke die Führung beansprucht und ihr diese auch vom Kunden zugesprochen wird. Dass es sich bei der Kernkompetenz um eine Eigenschaft der Produkte handelt ist für den Automobilmarkt und vor allem für Premiummarken naheliegend. Auch die anderen entscheidenden Punkte der genetischen Markencodes beziehen sich auf das Produkt Automobil.

Die Fahreigenschaften sind eines der wichtigsten Differenzierungsmerkmale von Automobilen. Hier verfügen die Kunden über Erfahrung und vor allem eine besonders hohe Erwartungshaltung, dass dieser Wert ihren Vorstellungen der Markenidentität entspricht. Für die Entwicklung von Fahrzeugen ist es von entscheidender Bedeutung, die Fahreigenschaften den Markenwerten entsprechend zu gestalten.

Von ähnlicher Natur ist das Design der Produkte. Es ist der erste Kontaktpunkt zwischen Konsument und Automobil. Nur wenn die Gestalt eines Fahrzeuges der bekannten Formsprache einer Marke entspricht, kann es zu deren Differenzierung beitragen. Da Audi, Mercedes-Benz und BMW Premiumkunden ansprechen, ist es wichtig, dass das Automobildesign deren Erwartungen entspricht. Insbesondere sind eine grundsätzliche Eleganz und eine gewisse Zurückhaltung erforderlich.

Die Entwicklung der Kundenpräferenzen hin zu Umweltschutz und Nachhaltigkeit ist in den letzten Jahren sehr deutlich. Trotz hoher Investitionen in die Forschung und Entwicklung von umweltfreundlicheren Fahrzeugen und Technologien werden andere Automarken als die deutschen Premiumhersteller hier als führend angesehen. Um diesen Rückstand aufzuholen, verfolgen die Hersteller zwar ähnliche Konzepte und Ziele, versuchen dennoch eine Differenzierung vom Wettbewerb zu erreichen.

Jede der drei deutschen Premium-Automobilmarken hat ein bestimmtes Ziel. Dass die Marken allesamt nach einer Steigerung ihres Markenwertes, Marktanteils und ihrer Differenzierung streben, ist für den genetischen Markencode nicht entscheidend. Hier sind die Ziele bei der Produkt- und Markenentwicklung von Bedeutung und für jede der drei Marken unterschiedlich.

In Tabelle 3 sind die für den Genetischen Code entscheidenden Markenwerte der drei Premiummarken Audi, BMW und Mercedes-Benz gegenübergestellt.

| | Mercedes-Benz | BMW | Audi |
|------------------------|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Kernkompetenz | Sicherheit | Antrieb und Fahrverhalten | Fortschritt |
| Fahreigenschaft | Komfort | Sportlichkeit | Perfektion |
| Design | zeitlos | dynamisch | modern |
| Nachhaltigkeit | Forschung, neue Antriebe | Optimierung, neue Werkstoffe/Konzepte | Effizienz, Leichtbau |
| Markenziel | Perfektion | Fahrerlebnis | Progression und Marktführerschaft |

Tabelle 3: Die genetischen Codes der deutschen Premium-Automobilmarken (Quelle: eigene Darstellung)

Nachfolgend wird die Auswahl dieser Werte für jede Marke begründet.

5.1.1 Mercedes-Benz – Das Beste oder Nichts

Als Kernkompetenz von Mercedes-Benz ist die Sicherheit der Fahrzeuge anzusehen. Sie ist der wichtigste Wert des Markenbildes und nach wie vor wird Mercedes-Benz als marktführend im Bereich der Fahrzeugsicherheit angesehen.⁸⁵ Die Gründe für die Entstehung dieses wichtigsten Markenwertes sind in der Vergangenheit der Marke zu sehen. So geht die Erfindung und Markteinführung vieler Sicherheitstechniken auf Mercedes-Benz zurück. Im Jahr 1949 patentierte die Marke das Sicherheitszapfenschloss, das ein Aufspringen der Türen bei einem Unfall verhindert. 1951 entwickelte Mercedes das erste Fahrzeug mit Sicherheits-Fahrgastzelle und Knautschzone und 1959 startete man Aufprall- und Überschlagsversuche, um die Sicherheit weiter zu erhöhen. Als Resultat aus der Sicherheitsforschung entstand zum Beispiel 1976 die Sicherheitslenksäule, die bei einem Fahrzeugaufprall nicht mehr in die Fahrgastzelle eindringt.

Auch im Bereich der aktiven Sicherheit, also der Vermeidung von Unfällen, wurde Mercedes-Benz zum Vorreiter der gesamten Branche. So wurde bereits 1978 das elektronische Anti-Blockier-System (ABS) auf den Markt gebracht und 1995 folgte dann der erste Serieneinsatz des Elektronischen Stabilitätsprogramm (ESP). Außerdem entwickelte Mercedes-Benz weitere Fahrerassistenzsysteme, die in Gefahrensituationen unterstützend eingreifen, zum Beispiel einen Bremsassistenten (BAS), der Gefahrenbremsungen erkennt und die Bremskraft aktiv verstärkt. 1999 setzte Mercedes als erster Hersteller einen Tempomaten in der Serie ein, der selbstständig den Sicherheitsabstand zum vorausfahrenden Fahrzeug halten kann.

Im Jahr 2002 präsentierte die Marke einen weiteren Meilenstein auf dem Gebiet der aktiven Sicherheit: das Pre-Safe System, welches 2005 als Pre-Safe II noch erweitert wurde. Das System erkennt, wie schon BAS, eine Gefahrensituation. Dazu wertet es Sensordaten wie das Bremsverhalten des Fahrers oder auch das ESP aus um kritische Situationen zu erkennen. Um die Sicherheit bei einem möglichen Unfall zu erhöhen, leitet das System dann, je nach Fahrzeugausstattung, ver-

⁸⁵ ADAC 2011

schiedene Maßnahmen ein. So werden eventuell geöffnete Fenster und das Schiebedach geschlossen, elektrische Sitze in eine aufrechte Position gebracht, aktive Kopfstützen an die Köpfe der Insassen angenähert und die Gurte gestrafft. Durch diese Maßnahmen wird die Schutzwirkung von Sicherheitseinrichtungen wie Gurt und Airbag optimal genutzt, die Insassen befinden sich in einer crashoptimierten Haltung und das Eindringen von Gegenständen in den Fahrzeuginnenraum durch offene Fenster kann vermieden werden. In der zweiten Ausbaustufe kam unterstützend ein Notbremsassistent hinzu, der die Gefahr eines Frontalaufpralls mittels Radarsensoren erkennt, die Pre-Safe-Maßnahmen einleitet und eine Notbremsung einleitet. Zusätzlich zum bisherigen Pre-Safe bläst die verbesserte Variante die Luftkissen in den optionalen Multikontursitzen auf, um den Insassen besseren Halt im Falle eines Aufpralles zu gewährleisten.^{86, 87}

Die wichtigste Fahreigenschaft eines Mercedes-Benz ist der Komfort. Das Fahrverhalten der Autos ist konsequent auf ein entspanntes und komfortables Reisen ausgelegt. Auch viele technische Innovationen Mercedes' zielen auf dieses Merkmal der Marke. So wurde 1999 mit der Active Body Control das weltweit erste aktiv geregelte Federungssystem eingeführt. Es verringert die Wankbewegungen des Fahrzeuges in Kurven und passt die Federung den Straßenverhältnissen und Anforderungen des Fahrers an. Erweitert wurde dieses System später durch einen aktiven Seitenwindausgleich, welcher neben dem Komfort auch der Sicherheit im Sinne eines ruhigeren Fahrverhaltens zu Gute kommt. Als Weiterentwicklung ist das System Magic Body Control geplant, welches durch die Analyse der Fahrbahn vor dem Fahrzeug das Fahrwerk auf kommende Gegebenheiten vorbereitet und so den Komfort weiter verbessert.⁸⁸

Das Designkonzept von Mercedes-Benz Produkten ist als zeitlos zu bezeichnen. Es ist klassisch elegant, ohne sich flüchtigen Modeer-

⁸⁶ Vgl. Rosengarten/Stürmer 2005: 93 f

⁸⁷ Vgl. Koppers 2004

⁸⁸ Goroncy/Hammer 2010: 32

scheinungen hinzugeben. Dies rührt sicherlich aus der eher konservativen Käuferschicht und zielt auf eine hohe Konstanz des Markenbildes. Es zitiert in jüngerer Vergangenheit verstärkt erfolgreiche Modelle der Markenhistorie. Ein naheliegendes Beispiel hierfür ist der 2009 erschienene SLS AMG. Die Proportionen, das Design des Kühlergrills und die charakteristischen Flügeltüren machen das Fahrzeug zur designtechnischen Neuauflage des legendären 300 SL aus den fünfziger Jahren.

Auf die Entwicklung der Kundenpräferenzen, hin zu mehr Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit reagiert Mercedes-Benz auf mehrere Arten. Zunächst mit dem Einsatz von bekannten Techniken zur Effizienzsteigerung, wie Start-Stop-Systemen, Verringerung des Luftwiderstandes, Downsizing, Hybridtechnologien und Bremsenergieerückgewinnung. Zur Differenzierung der Marke tragen diese Entwicklungen jedoch kaum bei. Einerseits sind derartige Maßnahmen nicht nur im Premiumsegment über alle Marken hinweg zu finden, andererseits haben andere Hersteller diese schon eher eingesetzt. Mercedes-Benz versucht sich hier, über die Erforschung von neuen, bisher nicht verbreiteten Antriebstechnologien vom Wettbewerb abzusetzen. Mit verschiedenen Fahrzeugstudien und Konzepten demonstrierte die Marke in jüngerer Vergangenheit eindrucksvoll die Möglichkeiten. So arbeiten die Ingenieure bei Mercedes-Benz an der Revolution des Verbrennungsmotors. In einer 2007 vorgestellten Studie, zeigte die Marke den so genannten „DiesOtto“-Motor, der die Wirkungsweisen und Qualitäten von Diesel- und Benzinmotor verbindet.⁸⁹ Außerdem treibt der Hersteller die Entwicklung der Brennstoffzelle intensiv voran und will diese als Alternative zum Elektroauto mit Akkus auf den Markt bringen. Gleichzeitig arbeitet Mercedes an herkömmlichen Elektrofahrzeugen und solchen mit Range-Extender (Elektrofahrzeug mit Verbrennungsmotor zur Reichweitenverlängerung). Entsprechende Konzeptfahrzeuge wurden unter dem Namen „BlueZERO“ vorgestellt.⁹⁰

⁸⁹ Automobil-Produktion 2007: 66

⁹⁰ Daimler AG 2008

Betrachtet man den Claim von Mercedes-Benz: „Das Beste oder Nichts“, so wird das oberste Ziel der Marke deutlich. Die Perfektion des Automobils. Dieses Ziel beinhaltet das Fahrzeug als Produkt, aber auch die Marke als Dienstleister am Kunden. Da ein Produkt nie die Vollkommenheit erreichen kann resultiert aus diesem Anspruch das Ziel, das Automobil und die Marke in allen Aspekten stetig zu verbessern. Mercedes-Benz hat sich zum Ziel gesetzt, immer besser zu sein als der Wettbewerb. In wie fern die Marke diesem Anspruch, vor allem in sämtlichen Punkten, gerecht werden kann, ist allerdings fraglich.

5.1.2 BMW – Freude am Fahren

Antriebstechnologie und Fahrverhalten sind die Kernkompetenzen der Marke BMW. Den Grundstein für diese Wertepräferenz legte der 1962 erschienene BMW 1500. Er kombinierte eine starke Motorleistung mit überlegenem Fahrverhalten zu einem sportlichen und dennoch alltags-tauglichen Fahrzeug. Vom Modell 1500 gelang es der Marke erstmals bedeutende Stückzahlen abzusetzen. Damit war klar, welche Eigenschaften die Kunden von einem BMW erwarten.⁹¹ In der Folge zielten neue Modelle der Marke auf eben jene Kombination aus Fahrzeugeigenschaften. Die hohe Antriebskompetenz stellte BMW in der Vergangenheit mehrfach unter Beweis. Beispielfhaft hierfür sind der erste deutsche V12-Motor der Nachkriegszeit, die Hochleistungsmotoren der BMW M-Modelle oder dem ersten Dieselmotor mit Stufenaufladung. Das BMW Variable Twin Turbo genannte Aggregat war bei der Einführung in seiner Hubraumklasse der stärkste und gleichzeitig leichteste Motor.⁹² Zur Optimierung des Fahrverhaltens, vor allem bei hohen Geschwindigkeiten und in Kurven führte BMW immer wieder Innovationen ein, die der Kernkompetenz der Marke entsprechen. Beispielfhaft hierfür ist die bereits 1992 eingeführt Aktive Hinterachskinematik, eine Technologie bei der die Hinterräder mitlenken, um die Fahrstabilität bei Ausweichmanövern zu erhöhen. Durch den hohen Aufpreis und die daraus

⁹¹ Vgl. Müller-Ötvös 2005: 172

⁹² Vgl. Ganai 2006: 504

resultierende geringe Nachfrage, verschwand das System wieder vom Markt. Mittlerweile bietet BMW in der Aktuellen 5er- und 7er-Baureihe eine Vierradlenkung an. Diese kann durch die Kopplung mit dem ESP für bessere Spurstabilität bei Brems- oder Ausweichmanövern sorgen und erzeugt ein agileres und handlicheres Fahrgefühl. Auch die 2003 eingeführte erste Aktivlenkung steigert die Agilität des Fahrzeuges, indem die Lenkübersetzung elektronisch auf die jeweiligen Anforderungen durch den Fahrer und die Fahrsituation angepasst werden kann.⁹³

Aus den Kernkompetenzen der Marke leitet sich auch die wichtigste Fahreigenschaft von BMW-Modellen ab, die Sportlichkeit. Gemeint ist hier nicht die kompromisslose Ausrichtung der Fahrzeuge auf maximale Fahrleistung, sondern ein sportliches Fahrverhalten gepaart mit voller Alltagstauglichkeit und einem möglichst hohem Komfort. Die Fahrzeuge von BMW machten gute Fahrleistungen und hohen Fahrspaß zu erstrebenswerten Fahrzeugeigenschaften in Automobilklassen, abseits von reinen Sportwagen. Die in den 70er Jahren eingeführten Modellreihen wie der 3er, 5er und 7er BMW verkörpern seit dem diese Werte von BMW in den automobilen Premiumsegmenten. Ergänzend dazu erweiterte BMW seine Modelpalette in der Vergangenheit immer weiter und führte z. B. in den 90er Jahren mit dem BMW X5 ein Fahrzeug ein, welches die Kategorie der sportlichen Geländewagen begründete. Das markentypische, sportliche Fahrverhalten in immer neue, eher untypische Marktsegmente einzuführen, ist bezeichnend für die Marke BMW. Als letztes Beispiel hierfür soll der BMW 1er dienen, der sich mit starken Motoren und Hinterradantrieb von den Wettbewerbern in der Kompaktklasse abhebt. Nicht wirklich zum sportlichen Image von BMW passend ist allerdings die Tatsache, dass die Marke schon seit vielen Jahren keinen reinen Sportwagen anbietet. Die direkten Konkurrenten Mercedes-Benz und Audi sind in diesem Segment mit dem SLS AMG und dem R8 vertreten. Ein neuer BMW-Sportwagen ist jedoch in Planung.

⁹³ Vgl. Vgl. Rosengarten/Stürmer 2005, S.66

Das Design der BMW-Fahrzeuge ist auffällig unauffällig. Es besticht durch eine dynamische Eleganz die auf klaren Linien und schlanken Formen beruht, ist von besonderer Konstanz geprägt und trotz oder vielmehr wegen des Verzichtes auf außergewöhnliche Designelemente einzigartig. Ein BMW ist im Straßenbild aus jeder Perspektive als solcher zu erkennen. Die Merkmale des BMW-Designs sind über Jahrzehnte hinweg gleich geblieben und wurden immer dem Zeitgeist und Geschmack so weit wie nötig angepasst.

In Sachen Umweltfreundlichkeit und Ökologie setzt BMW auf zwei Lösungsansätze:

- BMW EfficientDynamics ist ein Paket aus technischen Maßnahmen, die zur Senkung des Kraftstoffverbrauches von BMW-Modellen beitragen. Diese setzen an verschiedenen Bereichen des Fahrzeuges an. Je nach Modell, Motor und Getriebe werden die Verbrennungsmotoren mit hochmodernen Einspritzsystemen und Turboladern ausgerüstet und verfügen über Start-Stop-Systeme. Mittels Bremsenergieerückgewinnung, Hybrid-Antrieb und bedarfsgerecht elektrisch angetriebenen Nebenaggregaten wird der Spritverbrauch weiter gesenkt. Luftklappen hinter den Kühlergittern öffnen nur bei Bedarf, verringern so Luftverwirbelungen und spezielle Reifen verringern den Rollwiderstand. Anders als bei den Wettbewerbern beschränkt sich EfficientDynamics nicht auf spezielle Spritsparmodelle sondern wird je nach Möglichkeit, individuell bei jedem Modell angewandt. So konnte BMW seinen Flottenverbrauch auf 5,9 Liter je 100 Kilometer und den CO₂-Ausstoß auf 150 g/km im Jahr 2009 senken. Ein hervorragender Wert bei einer Leistung von durchschnittlich 170 PS.
- BMW i ist eine Untermarke die Anfang 2011 eingeführt wurde. Sie ist nicht als Sub-Brand im Sinne der in Abschnitt 3.5.2 angeführten Definition zu verstehen, die niedrigere Marktsegmente abdeckt, sondern als Marke von BMW die auch, im Gegensatz zu Mini, als solche zu erkennen ist. BMW i ist die Lösung für die Mobilität der Zukunft im Sinne von BMW. Sie steht nicht nur für neue innovative Fahrzeuge und Mobilitätskonzepte wie Car-

Sharing sondern ist auch Mobilitätsdienstleister. Bisher produziert BMW i noch keine Automobile doch im Vorfeld der IAA 2011 wurden zwei seriennahe Fahrzeugkonzepte vorgestellt, den i3 und den i8. Der i3 ist als kleines, rein elektrisches Stadtauto für die zukünftige Mobilität in Megastädten konzipiert, der i8 als Hybrid-Sportwagen. Beide Modelle verbindet der Einsatz des High-Tech-Werkstoffes Carbon, welcher durch seine überlegenen Materialeigenschaften (sehr geringes Gewicht bei extrem hoher Festigkeit) das Mehrgewicht der Akkus ausgleichen soll. BMW verspricht außerdem Nachhaltigkeit bei der Produktion der Fahrzeuge, die zukünftig in Leipzig stattfinden soll.⁹⁴

Wie auch bei Mercedes-Benz lässt sich das Ziel der Marke aus dem Markenclaim ableiten. „Freude am Fahren“ beschreibt nicht nur den Hauptnutzen von BMW-Fahrzeugen im Vergleich zum Wettbewerb sondern begründet auch das Streben nach dem besten möglichen Fahrerlebnis. Noch deutlicher wird dies bei der Betrachtung des Slogans: „The Ultimate Driving Machine“, den die Marke 31 Jahre lang in den USA verwendete. Damit versprach BMW seinen Kunden direkt, das beste Fahrerlebnis aller Automobile zu bieten. Darauf richten sich nicht nur die Innovationen bei Produkt und Qualität, sondern vor allem auch wie BMW diese nutzt. Technische Innovationen bei BMW dienen in erster Linie der Freude am Fahren. Sei es das intelligente Allradsystem xDrive zur Steigerung der Fahrdynamik oder Innovationen im Bereich der Cockpitfunktionalität. Das Cockpit eines BMW ist auf die Unterstützung des Fahrers ausgerichtet um das Fahrerlebnis zu steigern. Beispielsweise hierfür sind das Head-Up-Display, welches Fahrzeuginformationen im Fahrersichtbereich auf der Windschutzscheibe einblendet, und das Bediensystem iDrive, das schon 2001 eine Multimedia-Bedienung der elektronischen Fahrzeugfunktionen ermöglichte.

5.1.3 Audi – Vorsprung durch Technik

⁹⁴ Reidel 2011: 4

Audi in seiner heutigen Form ist die jüngste deutsche Premium-Automobilmarke. Auch wenn diese im Jahr 2009 „100 Jahre Audi“ feierte, liegt die Geburtsstunde der modernen Audi AG im Jahr 1969. Damals wurde die Marke als Tochtergesellschaft von Volkswagen gegründet. Bis die Grundlage für die Kernkompetenz der Marke – Fortschritt – geschaffen wird vergingen aber nochmals neun Jahre. Bis dahin hatte die Marke zwar schon einige Modelle im Premiummarkt abgesetzt, aber die technischen Innovationen die für eine Premiummarke wichtig sind ließen noch auf sich warten. Als Audi im Jahr 1978 von VW die Entwicklung des Iltis Geländewagens für die Bundeswehr übernahm, erkannte die Marke das Potential eines leichten permanenten Allradantriebes. Während dieser bis dahin nur für reine Geländefahrzeuge eingesetzt wurde, nutzte Audi mit dem 1980 vorgestellten Modell „Quattro“ erstmals die Fahrdynamischen Möglichkeiten dieser Technik. Ermöglicht wurde dies durch die einzigartige Nutzung einer Hohlwelle zur Verbindung von Verteilergetriebe und Vorderachse. Keiner der etablierten Hersteller hatte diesem Prinzip eine vergleichbare Technologie entgegen zu setzen. Besonders im Rally-Sport zeigte sich die Überlegenheit des Quattro-Antriebes. Als Beispiel für die Optimierung von Technologien zum – bis dahin untypischen – Einsatz im Premium-Pkw-Markt, beschreibt der Audi Allradantrieb perfekt die Kernkompetenz der Marke.

Außerdem ist es ein Hauptgrund dafür, Perfektion als Wert für die Fahreigenschaften eines Audi einzustufen. Bezeichnend für das Fahrverhalten eines Audis sind eine besondere Ausgewogenheit von Sportlichkeit und Komfort und die Traktion des Quattro-Antriebes. Zu dieser Einschätzung tragen noch weitere Technologien bei, wie die 1994 eingeführte innovative Vierlenker-Vorderachse des A4, die dafür sorgte, dass die Lenkung trotz Vorderradantrieb nahezu frei von Antriebseinflüssen war. Ebenfalls von großer Bedeutung war die Entwicklung des ersten turboaufgeladenen Dieselmotors mit Direkteinspritzung 1989. Dieser TDI-Motor startete eine Revolution im Pkw-Markt, da die bis da-

hin als unkultiviert und träge geltenden Dieselmotoren seitdem immer größere Bedeutung gewinnen.⁹⁵

Das ehemals nüchterne, funktionale und spießig geltende Design von Audi-Modellen wich, mit der Einstellung von Walter de'Silva 2002 als Chefdesigner, zunehmend einem emotionalen und modernen Design. Vor allem der Single-Frame Kühlergrill und die LED-Tagfahrleuchten der letzten Jahre wandelten das Design. Audi entwickelte eine eigenständige und unverwechselbare Formsprache, die der Marke neue und vor allem jüngere Kundenschichten erschloss. Mit der Entwicklung der Kombis weg von der reinen Funktion, der großen Ladekapazität, hin zum Life-Style-Objekt gelang dem Audi-Design mit dem ersten A4 Avant eine bemerkenswerte Entwicklung. Durch das polarisierende Design verschreckte Audi sicherlich einige der ursprünglichen, eher konservativen Kunden, konnte diesen Verlust aber mehr als nur ausgleichen. Geprägt ist das Design von einfachen klaren Formen, meist weichen Kanten und einigen ständig wiederkehrenden Erkennungsmerkmalen.

Der Nachhaltigkeitsaspekt im genetischen Code von Audi ist bestimmt von einer stetigen Optimierung der Effizienz und vor allem durch konsequenten Leichtbau. Schon mit dem 1983 vorgestellten Modell des Audi 100 zeigte der Hersteller, dass er die große Bedeutung von Effizienz erkannte. Das Fahrzeug stellte mit einem Luftwiderstandsbeiwert von 0,30 einen Weltrekord für Serienfahrzeuge bei der Windschlüpfrigkeit auf. 1994 erschien mit dem Audi A8 die erste Großserienlimousine mit Aluminiumkarosserie. In Verbindung mit den bereits erwähnten TDI-Motoren und einem niedrigen Luftwiderstand entstand aus der Aluminiumkompetenz von Audi 2001 der Audi A2. Es war der erste Großserienkleinwagen aus Aluminium. Er verbrauchte nur unschlagbare drei Liter Diesel auf 100 Kilometern. Ein großer wirtschaftlicher Erfolg wurde der A2 dennoch nie.⁹⁶

⁹⁵ Vgl. Rosengarten/Stürmer 2005: 125 ff

⁹⁶ Vgl. Schweriner Volkszeitung, 2010: 12

In Tabelle 3 wurden Marktführerschaft und Progression als oberste Markenziele angeführt. Auch bei Audi lässt sich vor allem der Führungsanspruch klar am Markenclaim: „Vorsprung durch Technik“ erkennen. Während BMW den Wunsch nach Erlebnissen und Mercedes das Bedürfnis nach Sicherheit bei den Käufern befriedigen wollen, zielt Audi scheinbar auf die Objektliebe sowie Geschmack und Kennerschaft der Kunden ab. Der Einsatz von Technologie wird in den Vordergrund gestellt, ist aber nicht im Sinne von „Technologie zum Selbstzweck“ zu verstehen. Der Vorsprung wird weniger durch revolutionäre technische oder konzeptionelle Innovationen erreicht als durch eine stetige Verbesserung und neuartige Anwendungen vorhandener Konzepte Technologien. Deshalb auch „Progression“ also Weiterentwicklung als Kernziel der Produktentwicklung.

6 Handlungsfelder für das Markenmanagement von Premium- Automobilmarken

Nachfolgend wird aufgezeigt, auf welche Handlungsfelder sich das Markenmanagement von Premium-Automobilmarken erstreckt. Alle Bereiche sind unter Einbezug des genetischen Markencodes zu betrachten. Nur so können die für ein Premiumimage zwingend notwendigen Werte Unverwechselbarkeit und Glaubwürdigkeit erreicht werden. Die Markenidentität muss für den Kunden wahrnehmbar sein und auch zukünftig bestehen können.⁹⁷

Nur eine klar strukturierte und glaubwürdig agierende Marke ist auch eine starke Marke. Dieser Zusammenhang gilt nicht nur für Premiummarken und für Automobilmarken, er ist für den Erfolg jeder Marke entscheidend.

6.1 Produkt

In Abschnitt 2.3 wurde festgestellt, dass für Automobilmarken das Produkt, trotz einer stetigen Verschiebung der Präferenzen, immer noch von herausragender Bedeutung ist. Deshalb ist die Produktpolitik als wichtiges Handlungsfeld des Markenmanagements einer Automobil- und besonders einer Premiummarke anzusehen. Nicht ohne Grund wurde ein Großteil des Mehrwerts von Premiumprodukten in Abschnitt 3.2 anhand der Produkteigenschaften definiert.

6.1.1 Positionierung

Die Positionierung eines Fahrzeuges im Markt ist entscheidend für den Erfolg des Modells einerseits und der Marke andererseits. Die Konzep-

⁹⁷ Vgl. Diez 2006: 532

tion und Auslegung eines Fahrzeugmodells ist auf die Übereinstimmung mit dem genetischen Code der Marke hin zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Fokussierung der Produktwerte

Für die Positionierung eines Automobils im Speziellen und eines Markenproduktes im Allgemeinen kann man sagen, dass weniger klar definierte Werte mehr Erfolg für die Marke versprechen als viele, nicht zusammenpassende. Hier gilt das geflügelte Wort: „A little bit of everything is a little bit of nothing“. Nur ein klar fokussiertes Leistungsversprechen enthält eine für den Konsumenten wahrnehmbare Botschaft und trägt zur Markenidentität bei.

Auswahl der Marktsegmente

Wenn eine Premiummarke eine neue Modellreihe in den Markt einführen will, ist das anvisierte Marktsegment vorher genau zu überprüfen. Gibt es in dem Segment eine hohe Premiumaffinität?

- Wenn ja, dann ist wahrscheinlicher, dass ein Premiumfahrzeug in diesem Marktsegment akzeptiert wird. Gleichzeitig steigt aber die Gefahr, dass es sich nicht stark genug vom Durchschnitt der dort angebotenen Fahrzeuge unterscheidet.
- Bei einer geringeren Premiumaffinität ist eine Abgrenzung zum Marktdurchschnitt besser möglich und somit das Erzielen eines Preispremiums. Gleichzeitig bedeutet dies, dass ein Premiumautomobil in diesen Segmenten vielleicht keine Nachfrage findet. Zusätzlich kann die Besetzung eines Marktes mit geringem Premiumimage bewirken, dass der Premiumcharakter der ganzen Marke darunter leidet.

Markenstrategie auf dem Weltmarkt

Wenn eine Marke international agiert, muss die Markenführung entscheiden, ob sie eine globale oder eine multinationale Markenstrategie

wählt. Bei einer multinationalen Markenstrategie sind Unternehmen in verschiedenen Märkten mit gesonderten Marken vertreten, wohingegen eine globale Markenstrategie bedeutet, mit einer einheitlichen Marke alle Absatzländer zu bedienen.⁹⁸ Um ein hart erarbeitetes Markenimage nutzen zu können, ist es notwendig, eine globale Markenstrategie zu verfolgen. Nahezu alternativlos ist dies für Premiummarken, da nur mit starken und klaren Markenwerten auch ein Premiumimage erzeugt werden kann.

BMW nimmt beispielsweise die Anpassung an die Anforderungen lokaler Märkte ausschließlich über Ausstattung und Motorisierung vor. Die Marke geht davon aus, dass die Ansprüche an einen BMW weltweit nahezu gleich sind.⁹⁹

6.1.2 Design

Der zweite wichtige Aspekt für das Markenmanagement auf Produktebene ist das Design. Für Premiummarken ist dies von noch größerer Bedeutung als für Volumenmarken. Premium-Automobile beziehen einen großen Teil ihres empfundenen Mehrwertes aus der Ästhetik und ihrer Unverwechselbarkeit.¹⁰⁰ Nur wenn ein Premiumfahrzeug für jeden erkennbar ist, erfüllt es auch die Symbolfunktion, die für die Konsumenten oft kaufentscheidend sind.

Für die Erkennbarkeit eines Markenproduktes ist besonders wichtig, dass es dem bekannten Design der Marke entspricht. Die Kunden erwarten die Selbstähnlichkeit des Automobildesigns einer Marke. Hierfür ist der Einsatz von immer wiederkehrenden, selbstähnlichen Design-

⁹⁸ Vgl. Meffert 2002: 159

⁹⁹ Ganai 2006: 498

¹⁰⁰ Diez 2006: 559

merkmalen unerlässlich. Beispielhaft hierfür sind die BMW-Niere (Kühlergrill) oder der Mercedes-Stern.¹⁰¹

Wichtig für das Markenmanagement ist es, das richtige Maß zu finden. Eine zu große Selbstähnlichkeit kann beim Konsumenten den Eindruck des Stillstandes wecken und die Erwartung eines ständigen Weiterentwickelns der Marke enttäuschen. Der Kunde erwartet vom Fahrzeugdesign keine Revolution, aber eine Evolution.

Ein gelungenes Beispiel ist, wie Mercedes-Benz das Alleinstellungsmerkmal in der Frontansicht der E-Klasse, die runden Doppelscheinwerfer, der neuen kantigen Formensprache angepasst hat. Das neue Modell (W212) ist, trotz des neuen Front-Designs, im Straßenbild als E-Klasse zu erkennen.

6.1.3 Lebenszyklus

Wie in Abschnitt 4.2 beschrieben ist die Länge eines Modellzyklus' von großer Bedeutung bei der Umlegung von Entwicklungskosten auf die verkaufter Fahrzeuge. Dieser Umstand hat eine besonders starke Bedeutung für Premiummarken. Einerseits sind die Kosten für Forschung und Entwicklung von Premiumfahrzeugen aufgrund des hohen Innovationsdrucks höher. Andererseits werden von Premiummodellen wesentlich geringere Stückzahlen abgesetzt als von Automobilen des Volumenmarktes. Um diesen Unterschied zumindest teilweise auszugleichen, muss es das Ziel von Premiummarken sein, möglichst lange Modellzyklen zu erreichen, um die Fixkosten auf mehr verkaufte Modelle einer Fahrzeuggeneration umlegen zu können.

Ein weiterer Grund der für längere Modellzyklen bei Premiummarken spricht, ist die stärkere Wirkung einer Modellgeneration auf das Markenimage. Weiterhin bleibt so ein hoher Restwert der Fahrzeuge länger erhalten. Dies ist ein entscheidender Faktor für Premium-

¹⁰¹ Vgl. Diez 2006: 545

Automobilmarken. Die genaue Bedeutung des Restwertes wird in Abschnitt 6.2.2 erläutert.

6.1.4 Volume-Bundling

Um die beständig steigenden Fixkosten für Forschung und Entwicklung zu kompensieren sind möglichst große Stückzahlen notwendig, um die Fixkosten je Fahrzeug gering zu halten. Diese Mengen mit einem Premium-Modell zu erreichen ist aufgrund des hohen Produktpreises nicht leicht. Vorteilhaft ist es daher, wenn die Fixkosten auf verschiedene Modelle aufgeteilt werden können und der Entwicklungsaufwand je Modell gering ist. Es gilt, die Absatzvolumen der Modelle zu bündeln. Diese Strategie nennt sich Volume-Bundling.

Produktplattformen sind eine technische Möglichkeit, dieses Ziel zu erreichen. Es werden mehrere Fahrzeugmodelle von der selben Basis, der Produktplattform, abgeleitet. Die Entwicklungskosten der Plattform kann auf alle Plattformmodelle verteilt werden. Das Ziel ist es, viele Modelle auf einer Plattform aufzubauen und den Aufwand dafür gering zu halten. Die Hersteller versuchen, einmal entwickelte Teile in möglichst vielen Modellen zu verwenden. In besonderem Maße gilt dies für aufwendige Entwicklungen, wie Motoren und Getriebe, welche auch über Plattformen hinweg gemeinsam verbaut werden.

Eine Konsequente Auslegung dieser Strategie ist das Baukastensystem im Volkswagenkonzern. Dort bedient man sich zukünftig zweier Plattformen für alle Modelle. Der „Modulare Längsbaukasten“, der 2007 bei Audi eingeführt wurde, dient zukünftig für alle Modelle mit quer eingebautem Frontmotor. Die Einführung des „Modularen Querbaukastens“ ist bereits im Gange.^{102, 103}

¹⁰² Freitag 2006

¹⁰³ Volkswagen AG 2010

Neben der Reduktion der Stückkosten bietet eine entwickelte Plattform einen weiteren Vorteil, den sich die Hersteller verstärkt zu Nutze machen. Auf der Basis einer Plattform lassen sich mit geringem Aufwand verschiedene Versionen eines Modells entwickeln. Die Entwicklung von Nischenmodellen wird begünstigt, da deren Absatzmengen eine Neuentwicklung nicht refinanzieren könnten. In Folge dessen wird die horizontale Markendehnung erleichtert und es den Automobilmarken ermöglicht, neue Marktsegmente zu besetzen oder zu schaffen. Plattformstrategien sind ein wichtiger Faktor für das Qualitative Wachstum in stagnierenden Märkten.

Bei der Entwicklung und Nutzung von Plattformen für verschiedene Modelle bestehen jedoch Gefahren. Es kann sein, dass beim Einsatz der gleichen Plattform die Differenzierung der Modelle untereinander aus Kundensicht leidet. Der vom Konsumenten empfundene Wert eines Modells kann sinken, wenn dieser weiß, dass auf der gleichen Basis auch Modelle niedrigerer Fahrzeugklassen gebaut werden. Besonders groß sind die Gefahren des Volume-Bundlings wenn die Fahrzeugplattform von mehreren Herstellern genutzt werden. Die Differenzierung der Markenprodukte wird schwieriger. Am stärksten ist dieser Effekt, wenn Premium- mit Volumenherstellern kooperieren. Für den Kunden entsteht leicht der Eindruck, dass das Premiumprodukt dadurch minderwertiger wird. Der gefühlte Mehrwert eines Modells gegenüber dem Massenprodukt gleicher Plattform sinkt.

6.1.5 Innovation

Die Kunden von Premium-Automobilmarken erwarten von den Herstellern innovative Technologien, sowohl bei der Produktion als auch im Fahrzeug. Die Markendifferenzierung über eine Technologie ist nur ef-

fektiv möglich, wenn das Markenunternehmen Trends vorgibt und diesen nicht nur folgt.¹⁰⁴

Die Aufgabe, diesem Innovationsdruck gerecht zu werden, liegt hauptsächlich bei den Ingenieuren. Dass die entwickelten technischen Neuerungen den Anforderungen der Kunden entsprechen und zur Weiterentwicklung und Differenzierung der Marke beitragen, ist jedoch durch das Markenmanagement zu gewährleisten. Nur wenn den Entwicklungsabteilungen markendienliche Ziele vorgegeben werden, kann der Nutzen einer Innovation für die Marke sichergestellt werden.¹⁰⁵

6.1.6 Qualität

Die Produktqualität ist von ähnlicher Bedeutung für Premiumautomobile wie technische Neuerungen. Eine Differenzierung über die Qualität zwischen den Premiumanbietern ist schwierig. Hier besteht nur die Möglichkeit, neue Qualitätsmaßstäbe zu setzen. Dafür bieten sich hauptsächlich Verarbeitungsqualität, Wirtschaftlichkeit und Fahrzeugzuverlässigkeit an.¹⁰⁶

Wichtiger als zum Premiummarkt ist die qualitative Abgrenzung zu den Volumenmarken. Nicht nur, dass Qualität Quelle des Mehrwertes ist, sie muss für den Kunden vor allem erlebbar sein. Wenn der Kunde den Mehrwert eines Premiumproduktes spüren kann, ist er auch bereit, einen Premiumpreis dafür zu zahlen.

6.1.7 After-Sales-Services

Die Anforderungen und Erwartungen eines Kunden enden nicht mit dem Kauf des Fahrzeuges, vielmehr muss ihm an dieser Stelle der Premiumcharakter einer Marke besonders bewiesen werden. Im After-

¹⁰⁴ Vgl. Diez 2005: 557

¹⁰⁵ Vgl. Schmidt 2008: 233 ff

¹⁰⁶ Vgl. Brandt/Spengel/Schnurrer 2005: 84

Sales-Bereich besteht für eine Marke nicht nur die Möglichkeit, eventuelle Mängel des Produktes zu beseitigen. Vor allem bietet sich hier die Chance, den Kunden durch Premium-Service vom Mehrwert der Marke zu überzeugen. Voraussetzungen dafür sind eine hohe Servicequalität die den Werten der Marke entspricht und auf die Kundenanforderungen zugeschnittene Zusatzdienstleistungen.

So stellen Premiumkunden einerseits besonders hohe Ansprüche an den Service und andererseits sind sie oft durch eine starke berufliche Bindung unter Zeitdruck. Im After-Sales-Service sind deshalb lange Wartezeiten zu vermeiden und zeitlich flexible Lösungen anzubieten.¹⁰⁷ Daher sind Dienstleistungen wie eine Fahrzeugreinigung beim Werkstattaufenthalt, ein kostenloser Ersatzwagen oder ein Abhol- und Bringdienst von besonderer Bedeutung für den Kunden und somit für die Marke.

6.2 Preis

Dass der Preis von Premiumprodukten ein wichtiger Punkt des Markenmanagements sein muss, wird schon ersichtlich, wenn man bedenkt, dass sich „Premium“ über die Preisdifferenz zum Wettbewerb definiert.

6.2.1 Mehrpreis kontra Mehrwert

Aufgabe des Premiummarken-Managements muss es sein, im Sinne einer hohen Rendite, die positive Preisdifferenz zum Wettbewerb so groß wie möglich zu halten. Dem entgegen steht, dass der Mehrpreis eines Premiumproduktes nicht den vom Kunden empfundenen Mehr-

¹⁰⁷ Vgl. Diez 2006: 561

wert übersteigt.¹⁰⁸ Die Ermittlung und Durchsetzung des optimalen Preises ist deshalb von großer Wichtigkeit.

6.2.2 Preisstabilität

Für Premiummarken ist ein konstantes Preisniveau eines Fahrzeugmodells sehr wichtig. Das gilt sowohl für die Entwicklung des Fahrzeugpreises über den Modellzyklus hinweg, als auch für die Verkaufspreise bei den einzelnen Händlern. Für die hohe Bedeutung gleichbleibender Preise gibt es verschiedene Gründe. Durch die Einführung eines neuen Modells fällt automatisch der Restwert existierender Vorgängermodelle. Der sinkende Restwert wirkt sich negativ auf den Gebrauchtwagenpreis aus.

Andererseits ist Preisstabilität auch für Neuwagenkäufer von großer Bedeutung. Da die Kunden für ein Premium-Automobil viel Geld in die Anschaffung und den Unterhalt investieren, erwarten sie im Gegenzug, dass das Konsumrisiko möglichst gering ist. Fällt der Preis eines Modells kurz nach dem Kauf, könnten Kunden ihre Entscheidung als Fehlinvestition einstufen. Die damit verbundene Assoziation mit der Premiummarke gilt es zu vermeiden. Außerdem geht durch eine Preissenkung ein Teil des subjektiven Produktwertes verloren, da in der Vorstellung des Kunden der ursprünglich höhere Preis durch einen hohen Produktwert gerechtfertigt war.

6.2.3 Restwert

Auf die Bedeutung eines hohen Restwertes wurde in verschiedenen Abschnitten schon hingewiesen. Der Wertverlust eines Fahrzeuges beschreibt die Differenz zwischen Neupreis und Restwert. Ein hoher Restwert senkt den Wertverlust eines Automobils. Je geringer dieser

¹⁰⁸ ebenda

ausfällt, desto niedriger sind auch die Kosten eines Fahrzeuges über die Nutzungsdauer für den Kunden.

Da der Wertverlust der entscheidende Faktor bei der Berechnung von Leasingraten eines Automobils ist, kann aufgrund des hohen Werterhalts ein Premiumfahrzeug zu einem ähnlichen Preis geleast werden, wie ein vergleichbares Volumenmodell.¹⁰⁹

6.2.4 Preisdisziplin im Handel

Nach dieser Betrachtung ist klar, dass die Durchsetzung eines konstanten Produktpreises von besonders hohem Stellenwert für das Markenmanagement von Premium-Automobilmarken ist. Die Preisentwicklung über den Modellzyklus hinweg liegt in beim Herstellern. Händler Rabatte wirken sich, wenn sie in großem Maße gewährt werden, ebenfalls negativ auf den Restwert aus. Um eine hohe Preisdisziplin bei den Händlern durchzusetzen, bedarf es deshalb einer zielgerichteten Markenführung.¹¹⁰ Deren Ziel sollte es sein, eine Kultur der Preisdisziplin bei den Händlern durchzusetzen. Eine direkte Preisbindung dieser ist gesetzlich verboten.¹¹¹ Eine attraktive Alternative kann daher der, in Abschnitt 6.3.1 erläuterte, Direktvertrieb der Produkte sein. Eine dritte Möglichkeit ist die Anwendung des so genannten „Pull-Prinzips“.¹¹² Dieses ist ebenfalls Bestandteil der Distributionspolitik und wird in Abschnitt 6.3.3 erläutert.

6.3 Vertrieb

Der Vertrieb von Premium-Automobilen erfordert eine klare Ausrichtung auf die Anforderungen der Konsumenten. Diese lassen sich auf zwei entscheidende Punkte verdichten. Erstens kann oder will ein Großteil

¹⁰⁹ Rosengarten/Stürmer 2005: 30

¹¹⁰ Vgl. Diez 2006: 561 f

¹¹¹ GWB 1999

¹¹² Diez 2006: 562

der Premiumkunden, wie in 6.1.6 bereits angeführt, nur wenig Zeit für den Kontakt zum Fahrzeughändler aufwenden. Andererseits erwartet er auch beim Händler hohe Übereinstimmung mit seiner Vorstellung der Marke von Auftritt, Kontakt und Qualität.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, ist auch bei der Distribution ein integriertes Markenmanagement notwendig.

6.3.1 Absatzwege

Generell gibt es verschiedene Möglichkeiten des Fahrzeugabsatzes. Bei den Premiummarken kommen davon vorrangig zwei zum Einsatz.¹¹³

- Der **Direktvertrieb**, z. B. über herstellereigene Niederlassungen oder Markenzentren, bietet einem Unternehmen die Möglichkeit, den Verkaufspreis der Produkte selbst zu bestimmen. Außerdem hat das Markenunternehmen hier den maximalen Einfluss auf sämtliche Aspekte des Kundenkontaktes am Point-of-Sale. Dazu zählen beispielsweise die Gestaltung der Verkaufsräume, die Art der Kundenansprache oder der angebotene Service.
- Im gesetzlichen Rahmen, eng gebundene **Vertragshändler** sind für Premiummarken ein weiterer attraktiver Vertriebsweg. Wichtig hierbei ist, dass der Händler vom Markenunternehmen genaue Vorgaben erhält, wie er die Marke zu vertreten hat. Dabei ist in besonderem Maße darauf zu achten, dass der Vertragshändler deren Werte kennt und die daran gebundenen Kundenerwartungen erfüllt und, dass der Auftritt des Händlers dem Corporate-Design entspricht. Zu diesem Zweck bietet ein Franchise-System attraktive Möglichkeiten.

¹¹³ Vgl. Diez 2006: 562

Eine Mischung des direkten Vertriebs über Niederlassungen mit dem indirekten Vertrieb über Händler ist möglich. Hier bietet sich der Vorteil, dass der Fahrzeughersteller mit seinen Niederlassungen den Vertrieb in Ballungszentren und Großstädten kontrolliert und durch die Vertragshändler dennoch der ländliche Raum abgedeckt wird. Außerdem dienen die Niederlassungen den Händlern als Benchmark. Sie sind das Vorbild für die bestmögliche Repräsentation der Marke. Um keine Markenkunden an die Niederlassungen zu verlieren, sind die Händler gezwungen, eine mindestens vergleichbare Servicequalität und eine ähnlich gute Markenrepräsentation zu erreichen. Nachteilig an parallelem Direkt- und Händlervertrieb kann jedoch sein, dass die Händler versuchen, sich durch Rabatte von den herstellereigenen Verkäufern abzuheben.

Mercedes-Benz setzt beim Vertrieb seiner Fahrzeuge in Deutschland auf eine Kombination aus 34 herstellereigenen Niederlassungen an 135 Standorten und Vertragspartnern sowie autorisierten Servicepartnern mit insgesamt fast 1000 Standorten.¹¹⁴

Ein Risikofaktor, der bei Vertragshändlern besteht, existiert bei einem reinen Direktvertrieb nicht: Der Markenwechsel des Händlers. Die Treue der Markenkunden besteht aus der Markentreue und aus der Händlertreue. Beide sind für die Marke von hoher Bedeutung. Wenn die Händlertreue überwiegt, besteht die Gefahr bei einem Markenwechsel des Händlers, dass ein Teil seiner Kunden folgt. Es besteht auch die Möglichkeit, dass der Händler mehrere Automobilmarken anbietet. Nach der 2002 in Kraft getretenen Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) dürfen Hersteller den Händlern einen Mehrmarkenhandel nicht untersagen. Im Jahr 2010 revidierte die EU diese Vorgabe wieder. Ab 2013 ist es Marken erlaubt, die Händler zu verpflichten, dass sie bis zu 80 Prozent ihres Umsatzes mit der Marke generieren.¹¹⁵

¹¹⁴ Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland

¹¹⁵ Vgl. Börsenzeitung 2010: 9

6.3.2 Kundenbeziehungsmanagement

Das Kundenbeziehungsmanagement ist für Premium-Automobilmarken, wie für jedes Markenunternehmen, wichtig. Dafür gibt es zwei Hauptgründe.

Nur wenn die Beziehung zum Kunden optimal verwaltet wird, kann das in ihm steckende **Umsatzpotenzial** für die Marke genutzt werden. Der durchschnittlich erzielbare Umsatz über die Lebensdauer eines Mittelklasse-Automobils beträgt für die Marke ca. 60000 Euro. Der durchschnittlich erzielbare Umsatz über die Kundenlebensdauer ist mit etwa 300000 Euro um ein Vielfaches höher.¹¹⁶ Neben der Markentreue sind hierfür außerdem das Cross- und das Upselling von Bedeutung. Crossselling nennt man den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen, die das Fahrzeug des Kunden ergänzen. Upselling ist hingegen der Verkauf eines höherwertigen Produktes z. B. aus einer höheren Fahrzeugklasse, als Nachfolge für das Fahrzeug des Kunden.

Für die Zufriedenheit des Kunden ist es essenziell, dass er seine Beziehung zur Marke genießt. Dafür ist ausschlaggebend, dass der Kontakt stets seinen Bedürfnissen und seiner Vorstellung der Markenwerte entspricht. Dies sicherzustellen ist Aufgabe des Kundenbeziehungsmanagements. Entscheidend sind hier die Häufigkeit der Kundenkontakte und deren Qualität.

Während für Volumenmarken wichtig ist, dass möglichst viele Kundenkontakte existieren und somit die Quantität im Vordergrund steht, ist bei Premiummarken eher eine begrenzte Häufigkeit markenseitiger Kontaktaufnahme ratsam. Premiumkunden erwarten von ihrer Marke ein zurückhaltendes aber hochwertiges Auftreten. Aufgrund der begrenzten, ihnen zur Verfügung stehenden, Zeit können und wollen sie sich nicht ständig mit ihrer Automobilmarke auseinandersetzen. Im Pre-

¹¹⁶ Dannenberg 2005: 50

miummarkt ist daher die Kontaktqualität ausschlaggebend.¹¹⁷ Hochwertige Kontaktmöglichkeiten sind z. B. Events, bei denen persönliche Gespräche möglich sind und dem Gast ein Erlebnis als Mehrwert geboten wird.¹¹⁸

Kundenclubs, -zeitschriften und exklusive Internetseiten (Owner-Sites) oder auch Handyapplikationen (Apps) bieten eine gute Möglichkeit hohe Kontaktqualität mit vergleichsweise hoher Kontakthäufigkeit zu verbinden. Hochwertig sind diese Wege aus zwei Gründen. Sie informieren rund um die Marke und stärken durch ihre Exklusivität das Zugehörigkeitsgefühl einerseits und die Differenzierung zum Umfeld andererseits. Die negativen Aspekte hoher Kontakthäufigkeit werden bei Owner-Sites und Apps vermieden, da der Fahrzeugbesitzer stets die Zeitsouveränität behält. Er entscheidet, wann und ob er sich mit der Marke beschäftigt.

6.3.3 Vorzug des „Push-Prinzip“ vor dem „Pull-Prinzip“

In Abschnitt 6.2.4 wurde auf das Pull-Prinzip hingewiesen. Dieses und das gegensätzliche Push-Prinzip sind grundlegende Mechanismen der Distribution, zwischen denen sich ein Hersteller für ein Produkt entscheiden muss. Für Premiummarken ist dabei die Anwendung des Pull-Prinzips entscheidend.

Beim Push-Prinzip wird eine bestimmte Menge an Fahrzeugen produziert, die dann am Markt abgesetzt werden muss. Dort wirkt der Mechanismus, dass das Verhältnis aus Angebot und Nachfrage den Preis bestimmt. Wenn die abgesetzte Menge nicht der produzierten nahe kommt, sehen sich die Händler gezwungen, Rabatte zu gewähren. Die negativen Folgen, besonders für Premiummarken, wurden in Abschnitt 6.2 ausführlich beschrieben.

¹¹⁷ Vgl. Diez 2006: 563

¹¹⁸ Vgl. Brand/Spengel/Schnurrer 2005: 90

Um diese zu vermeiden, findet das Pull-Prinzip im Premium-Automobilvertrieb seine Anwendung. Hier steuert die Nachfrage das Angebot. Es werden nur so viele Fahrzeuge auf den Markt gelassen, wie möglich sind um den anvisierten Preis zu erreichen. Das Verhältnis aus Angebot und Nachfrage ist auch hier bestimmend für den Preis, doch das Angebot wird, wenn nötig mit Absicht, niedrig gehalten. Voraussetzung hierfür ist eine individuell steuerbare Produktion.

Der ehemalige Vorstandsvorsitzende von BMW, Eberhard von Kuenheim, formulierte einst den Anspruch, dass ein Hersteller von Premiumautomobilen immer ein Auto weniger produzieren müsse, als der Markt verlangt.¹¹⁹

6.4 Kommunikation

Die Kommunikation erscheint zunächst als der vielleicht wichtigste Bestandteil des Markenmanagements und wird von vielen Marken auch als solches behandelt. Die Kommunikationspolitik einer Marke ist definitiv von großer Bedeutung, aber wie auch die anderen Handlungsfelder des Markenmanagements muss sie sich dem genetischen Markencode unterordnen. Sie muss die Produkt-, Preis- und Distributionspolitik einer Marke unterstützen und darauf aufbauen.

Die wichtigste Aufgabe der Markenkommunikation ist es, die Markenidentität zu vermitteln. Sie muss den Konsumenten und potenziellen Käufern die Markenwerte zeigen und erklären. Durch die Verbreitung dieser Werte entsteht ein klares Markenimage und die Marke wird gestärkt. Die Kommunikation muss, besonders bei Premium-Automobilmarken, auf den Eigenschaften des Produktes basieren.

Die Entscheidung über die Art der Markenkommunikation, über die zu vermittelnden Werte und die Übereinstimmung mit dem genetischen

¹¹⁹ Vgl. Peitsmeier 2011

Markencode zu sichern sind bedeutende Aufgaben des Markenmanagements.

6.4.1 Integrierte Kommunikation

Die Kommunikationspolitik einer Marke muss eine ganzheitliche Abstimmung aller Kommunikationsmaßnahmen auf die Markenwerte beinhalten. Der wichtigste Aspekt bei der Kommunikation einer Premiummarke ist, dass sie deren Charakter unterstreicht und ihre Werte dem Konsumenten näherbringt. Eine integrierte Kommunikation ist dafür unerlässlich. Sämtliche Kommunikationsmaßnahmen müssen zu diesem Zweck bei der Wahl der Kanäle, der Gestaltung und den kommunizierten Werten sowie zeitlich und inhaltlich auf einander abgestimmt sein.

Diese Bedeutung ergibt sich aus der Notwendigkeit eines hohen Wiedererkennungswerts und aus dem wichtigen Markenziel der Differenzierung. Ein einheitlicher Markenauftritt ist hierzu äußerst wichtig. Er bestimmt sich nicht nur durch das Logo und den Markennamen sowie deren einheitlicher Verwendung. Es müssen vielmehr klare Kommunikationsrichtlinien vorgegeben sein und eingehalten werden. Diese gelten für die Werbung, den Kundenservice, die Öffentlichkeitsarbeit genauso wie für den Point-of-Sale.

Die Richtlinien der Markenkommunikation sind vom Markenmanagement festzulegen und allen Unternehmensbereichen mit Kundenkontakt zur Verfügung zu stellen. So ist, besonders für Premiummarken, darauf zu achten, dass auch im Handel diese Vorgaben umgesetzt werden. Hierfür ist gegebenenfalls eine besondere Unterstützung durch Beratung und Schulung der Händler, Bereitstellung von Kommunikationsmitteln und finanzieller Unterstützung von Kommunikationsmaßnahmen zu gewähren.

6.4.2 Wahl der Kommunikationsinstrumente

Bei Volumenmarken ist ein großer Anteil der Kommunikation durch klassische Werbung wie im TV oder in Zeitschriften naheliegend. Da sie möglichst viele Fahrzeuge verkaufen müssen um Gewinne zu erwirtschaften, ist eine Ansprache großer Bevölkerungsteile entscheidend für ihren Erfolg.

Für Premium-Automobilmarken erzeugen derartige Werbemaßnahmen höhere Streuverluste, da ihr Kundenstamm nur einen kleinen Teil der Zielgruppen klassischer Werbung ausmacht. Dennoch sind für sie die klassische Werbung und deren hohe Reichweite von großer Bedeutung. Der Grund dafür ist, dass die Attraktivität der Premiummarken durch die Differenz zwischen Bekanntheit und Erreichbarkeit entsteht.¹²⁰ Ein bekanntes Markenprodukt, das nur wenigen zugänglich ist, ist besonders begehrt und wertvoll für seinen Besitzer. Der Symbolwert des Markenprodukts steigt mit dessen Attraktivität.

Für eine große Markenbekanntheit sorgen außerdem Events und Product-Placement. Mit Veranstaltungen wie Messeauftritten oder groß inszenierten Fahrzeugvorstellungen, lässt sich die Bekanntheit der Marke steigern bzw. auf hohem Niveau halten. Messebesucher kommen aus eigenem Antrieb mit der Marke in Kontakt und ist an deren Kommunikation interessiert. Besonders für Premiummarken ist der Mediawert solcher Events hoch. Die Verbreitung von Markenbotschaften und Produktinnovationen erfolgt kostenlos für die Marke in der Berichterstattung über die Veranstaltung. Sie erzeugt Aufmerksamkeit und Bekanntheit für die Marke, ohne die sonst nötigen hohen Werbekosten.¹²¹

Product Placement unterliegt in Europa strengen Richtlinien, ist jedoch beispielsweise in Kinofilmen erlaubt. Es beschreibt die erkennbare Platzierung eines Markenproduktes, aber auch Markennamens oder -zeichens beispielsweise in einem Film gegen Bezahlung. Bei konsequentem und am genetischen Code orientiertem Einsatz ist es möglich,

¹²⁰ Vgl. Kapferer 2000: 327

¹²¹ Vgl. Errichiello/Zschesche 2008: 347

durch die Handlung oder die handelnden Personen, die Werte des Produktes oder der Marke zu vermitteln. Der Erfolg des Produktplacements lässt sich nur schwer ermitteln und die Wirkung auf den Absatz des platzierten Produktes ist wahrscheinlich sehr gering. Die hohe Reichweite macht das Product-Placement für Marken dennoch zu einer attraktiven Möglichkeit, die Markenbekanntheit zu maximieren.

6.4.3 Markenerlebnis

Trotz der erwähnten hohen Bedeutung klassischer Werbung muss die Premiummarken-Kommunikation darüber hinausgehen. Nur so kann sie ihren Käufern einen Mehrwert bieten und maximale Wirkung erzielen. Das Markenerlebnis erzeugt für den Kunden einen zusätzlichen Nutzen und erhöht dessen Bindung an die Marke. Es ermöglicht einen besonders intensiven Kundenkontakt und erzeugt Interesse für die Marke anstatt der Ablehnung von zu viel Kommunikation. Einige Maßnahmen haben sich für Premium-Automobilmarken besonders bewährt.

Motorsport

Eine aktive Beteiligung im Motorsport ist seit jeher ein wichtiges Merkmal der Markenkommunikation für Automobilunternehmen. Das Image einiger Marken beruht noch heute auf Motorsporterfolgen, die teilweise viele Jahrzehnte zurückliegen.

Im Motorsport identifizieren sich nicht nur die Käufer einer Marke mit dieser. Oftmals treten Menschen als direkter Fan einer Marke auf. Diese enge Bindung sorgt für ein besonders starkes Markenerlebnis für den Kunden. Zusätzlich verschafft es dem Automobilhersteller kostenlose Kommunikation zum Umfeld des Markenanhängers.

Der Wert eines Motorsport-Teams für ein Unternehmen steigt überdurchschnittlich stark, wenn dieses besonders erfolgreich ist. Siege lassen sich mit überragenden Produkteigenschaften begründen, die zumindest teilweise auf das Image der Serienfahrzeuge übertragen werden können. Bei einer 2011 durchgeführten Umfrage bestätigten über 55 Prozent der Befragten, dass sie glauben, ein Formel 1-

Engagement würde auch der Technik und Qualität der Serienfahrzeuge zu Gute kommen.

Dass Motorsport für eine Premium-Automobilmarke von großer Bedeutung ist, zeigt der Einstieg von BMW in die DTM aber der Saison 2012. Sie ist die dritte der deutschen Premiummarken, die in dieser Rennklasse startet.¹²²

Um den vollen Nutzen aus einem Motorsport-Team und dessen Erfolgen zu ziehen, darf dieser nicht auf das Markenerlebnis beschränkt bleiben. Besonders bei Siegen ist es wichtig, dass deren Wirkung mit den anderen, verfügbaren Kommunikationsmitteln verstärkt wird.

Markenhistorie

Ein wichtiger Bestandteil des Symbolic Value einer Premiummarke ist deren Geschichte. Eine lange Markengeschichte bedeutet Erfahrung und damit, in der Vorstellung des Konsumenten, eine hohe Qualität des Produktes. Wie in Abschnitt 5.1 aufgezeigt, entsteht das Image einer Marke durch ihre Leistungen und Produkte in der Vergangenheit. Die Konstanz der Markenwerte ist entscheidend für ein klares Markenbild. Diese Beständigkeit gilt es zu kommunizieren, um sie dem Kunden bewusst zu machen und bei ihm das erwünschte Markenbild zu erzeugen. Die Bedeutung der Markengeschichte gilt für sämtliche Bereiche der Kommunikation. Zusätzlich kann sie zur Intensivierung des Markenerlebnisses dienen.

Eine Möglichkeit die sich den deutschen Premium-Automobilherstellern bietet, sind Markenmuseen. In ihnen lassen sich die Erfolge der Vergangenheit ebenso vermitteln, wie die Entstehungsgeschichte, die Innovationen und die Werte der Marke. Durch die Präsentation von aktuellen Modellen und deren Vorgängern lassen sich auch in einem Museum aktuelle Markenwerte präsentieren. Weiterführend können in

¹²² Financial Times Deutschland online 2011

den Automobilmuseen der Hersteller Studien und Zukunftsvisionen präsentiert werden um am Zentrum der Markengeschichte die gegenwärtige Innovationskraft zu kommunizieren.

Weitere Möglichkeiten, die Markenhistorie für ein intensives Markenerlebnis zu nutzen, sind die Teilnahme an Oldtimerveranstaltungen und –rennen, das Unterhalten eines markeneigenen Oldtimer-Clubs oder auch die Vermietung von klassischen Automobilen.

Neben der Intensivierung des Markenerlebnisses durch die Historie ist es wichtig, dass deren Nutzen für die Marke auf allen Kommunikationswegen genutzt wird. Jubiläen der Markengeschichte sollten kommuniziert werden und bieten Anlass für Veranstaltungen und Kampagnen.

Zusätzliche Erlebnisangebote der Marke

Einem Automobilunternehmen bieten sich weitere Möglichkeiten, Kundenkontakt und -bindung durch ein Markenerlebnis zu intensivieren. Dazu eignen sich Angebote wie Mitgliederreisen oder -veranstaltungen von Kundenclubs, Fahrtrainings oder spezielle Erlebnis Angebote. Aufgabe des Markenmanagements ist es, sicherzustellen, dass die Angebote den Markenwerten entsprechen und im Sinne einer integrierten Kommunikation optimal genutzt werden.

Beispielhaft hierfür ist die Mercedes-AMG Driving Academy. Sie bietet verschiedene Fahrtrainings, Rundfahrten mit AMG-Modellen, Werksbesichtigungen, Reisen zu außergewöhnlichen Fahrerlebnissen und Fahrkurse in Rennwagen.

6.4.4 Sponsoring

Das Sponsoring ist die finanzielle Unterstützung von Vereinen, Organisationen, Veranstaltungen, Teams oder ganzen Sportarten. Als Gegenleistung erhält das Unternehmen eine dementsprechende Präsentation der Marke. Es vermag einerseits die Bekanntheit einer Marke zu steigern und andererseits die Markenwerte zu vermitteln. Sponsoring kann

hierbei auf regionaler, nationaler aber auch internationaler Ebene erfolgen.

Entscheidend für den Wert eines Sponsorings für eine Premiummarke ist, dass eine hohe Öffentlichkeitswirkung besteht und dass es die Markenwerte verkörpert. Im Idealfall werden positive Eigenschaften, die man dem Gesponserten zuschreibt, auf den Sponsoren übertragen. Deshalb ist auch hier ein konsequentes Markenmanagement von großer Bedeutung.

7 Schlussbetrachtung

Im Verlauf dieser Bachelorarbeit habe ich aufgezeigt, welche hohe Bedeutung ein integriertes Markenmanagement für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens hat. Es wurde erklärt, woraus Premiummarken ihren Mehrwert beziehen und welchen Nutzen sie bringen. Die wichtigsten gegenwärtigen Herausforderungen für Automobilmarken wurden bestimmt und erläutert, wie eine klare Markenpositionierung dazu beiträgt, diese zu meistern.

Der Unterschied zwischen der Markenidentität und dem Markenbild wurde beschrieben und erkannt, dass es das Ziel von Markenmanagement ist, diese in Einklang zu bringen. Wie wichtig es ist, die Markenidentität genau zu bestimmen, habe ich ebenso aufgezeigt wie die Tatsache, dass alle Handlungen einer Marke auf diese abgestimmt werden müssen.

Ich habe am Beispiel von BMW, Audi und Mercedes-Benz erklärt, worin der Genetische Markencode besteht und woran er zu erkennen ist. Abschließend wurden die wichtigsten Handlungsfelder des Markenmanagements für Premium-Automobilmarken beschrieben und gezeigt, wie die drei deutschen Premiummarken diese bearbeiten.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Arbeit sind, dass eine klare Ausrichtung einer Marke entscheidend für ihren Erfolg ist und dass eine Premiummarken-Strategie in hart umkämpften Märkten Erfolg bringen kann.

Auch wenn ich mich in dieser Arbeit auf den Automobilsektor konzentriert habe, sind viele der gewonnenen Erkenntnisse auch auf andere Marken übertragbar. Wenn sich andere Markenunternehmen ein Beispiel an Mercedes-Benz, BMW und Audi nehmen, können sie möglicherweise ihren Markenwert und ihren Gewinn steigern. Aus meiner Arbeit lässt sich schließen, dass eine Ausrichtung auf den Premiummarkt nicht für jede Marke sinnvoll und nur für starke, klar definierte Marken möglich ist.

Ich komme zu dem Schluss, dass die Premiummarken-Strategie für die drei untersuchten Marken der richtige Weg ist für einen sicheren Unter-

nehmensgewinn, beständiges Wachstum und dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit. Ich gehe davon aus, dass diesen Marken eine sichere und erfolgreiche Zukunft bevorsteht.

Literaturverzeichnis

Aaker, D. A. (1996): Building Strong Brands, New York 1996

ADAC (2011): Automarxx 2011, in: ADACmotorwelt, o. Ausgabe

Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (2009) in Verbrauchs- und Medienanalyse

Arthur D. Little (2008): Automotive After Sales 2015: OEMs müssen jetzt handeln, in: arthurdlittle.com, Düsseldorf 07.10.2008, http://www.arthurdlittle.com/ba-presse-meldungen_de.html?&no_cache=1&view=120 (Stand 31.08.2011)

AUTOHAUS Online (2011): Kundenzufriedenheit sinkt, in AUTOHAUS Online vom 17.06.2011

Automobil-Produktion (2007): Mercedes will DiesOtto „mittelfristig“ in Serie bringen, in: Automobil-Produktion, Heft 9/2007

Automobil-Produktion (2009): Highend-Duftnote, in: Automobil-Produktion, Heft 3/2009

AWA (2007): Allensbacher Werbeträger-Analyse 2007, in: FAKT Markt- und Wirtschaftsinformationen, Fakten (N08-0657)

Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, München 2001

Bolz, N. (2002): Der spirituelle Mehrwert der Marke, in: Thexis Nr. 4/2002

Bordieu, P. (1992): Die feinen Unterschiede, Frankfurt/M. 1992

Börsenzeitung (2010): Brüssel geht im Vertrieb auf Automobilbranche zu Mehrmarkenverkauf fällt - Straffung bei After Sales, in Börsen-Zeitung Nr. 100, 28.05.2010

Brandmeyer, K.; Schmidt, M. (1999): Der „Genetische Code der Marke“ als Management-Werkzeug, in Brandmeyer, K.; Deichsel, A. (Hg.): Jahrbuch Markentechnik, Frankfurt/M. 1999

Brandt, F.; Spengel, A.; Schnurrer (2005): Markenführung Revisited – Stellhebel eines modernen Markenmanagements, in: Gottschalk, B.; Kalmbach, R.; Dannenberg, J. (Hg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005

Briel, A. L. (2000): Grundlagen zum Markenwertaufbau, in Esch, F.-R. (Hg.): Moderne Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000

Brüne, G. (2003): Markenbilder der Automarken, in Marketingjournal Nr. 2/2003

Bühler, R.; Kunert, U. (2010): Trends des Verkehrsverhaltens in den USA und in Deutschland, in: Internationales Verkehrswesen: Band 62, Heft 1/2, 2010

Daimler AG (2008): Mercedes-Benz Concept BlueZERO: Dreifacher Beleg für die Alltagstauglichkeit emissionsfreier Fahrzeuge, Presseinformation, 15.12.2008

Dannenberg, J. (2005): Von der Technik zum Kunden, in: Gottschalk, B.; Kalmbach, R.; Dannenberg, J. (Hg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005

Diehl, P. (2008): Kohlen-Stoff, in AUTO SERVICE PRAXIS, Heft 9/2008

Diez, W. (2001a): Herausforderungen und Perspektiven für Automobile, Forschungsbericht Nr. 22/2001 des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) an der Fachhochschule Nürtingen, Geislingen/St. 2001

Diez, W. (2001b): Automobil-Marketing, 4. Auflage, Landsberg a. Lech 2001

Diez, W. (2002): Premium Brand Monitor – Der automobile Premiummarkt im Zeichen von Börsencrash und Konjunkturflaute, Arbeitspapier Nr. 6/2002 des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) an der Fachhochschule Nürtingen, Geislingen/St. 2002

- Diez, W. (2005): Strategiewahl – Premium- oder Massenmarkt?, in: Gottschalk, B.; Kalmbach, R.; Dannenberg, J. (Hg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005
- Diez, W. (2006): Automobil-Marketing, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, München 2006
- Domitzlaff, H. (1992): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Hamburg 1992
- Errichiello, O.-C.; Zschesche, A. (2008): Positive Vorurteile - Segensreiche Wirkungen, in: Deichsel, A.; Schmidt, M. (Hg.) Jahrbuch Markentechnik 2008/2009, Frankfurt/M. 2008
- Esch, F.-R. (2000): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch F.-R. (Hg.) Moderne Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000
- Esch, F.-R.; Wicke, A. (2000): Herausforderungen und Aufgabe des Markenmanagements, in Esch, F.-R. (Hg.): Moderne Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000
- Financial Times Deutschland online (2011): BMW M3 DTM Concept Car – zurück im Rennen, in ftd.de, 25.07.2011, <http://www.ftd.de/auto/trends/:trend-bmw-m3-dtm-concept-car-zurueck-im-rennen/60079871.html> (Stand: 31.08.2011)
- Freitag, M. (2006): Piëchs Geheimwaffe, in: manager-magazin.de, 01.06.2006, <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,413352-6,00.html> (Stand: 31.08.2011)
- Fromm, E. (1976): Haben oder Sein, Berlin 1976
- Ganal, M. (2006): Wertsteigerung durch erfolgreiches Markenmanagement in der BMW Group, in: Schweickert, N.; Töpfer, A. (Hg.): Wertorientiertes Management, Heidelberg 2006

GfK Customer Research Germany (2008): Untersuchung zur Stellung der deutschen Wirtschaft in 6 wichtigen Wirtschaftsnationen, in: <http://www.welt.de/wirtschaft/article2566709/Deutschland-geniesst-das-hoechste-Ansehen-der-Welt.html> (Stand 31.08.2011)

GfK Panel Services (2005): Käufer von Pkw-Typen 1995-2005, in: ADACmotorwelt, Pkw-Monitor, 2005 II

Gierl, H.; Marcks, M. (1993): Der Einsatz von Modellen zur Markentreue-Messung, in Marketing ZFP Heft 2/93

Goroncy, J.; Hammer, H. (2010): Auto und fliegender Teppich, in: Automobil-Industrie, Nr. 011, 05.11.2010

Gottschalk, B. (2005): Markenmanagement als zentraler Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie, in: Gottschalk, B.; Kalmbach, R.; Dannenberg, J. (Hg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005

Grünweg, T. (2011): Luxusmarke Maybach - Schickes Design, kaum Kundschaft, in: SPIEGEL ONLINE 2011, <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,771313,00.html> (Stand 31.08.2011)

GWB (1999): Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Fundst. 703-5

Homburg, C.; Giering, A. (2000): Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität, in Esch, F.-R. (Hg.): Moderne Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000

Kapferer, J.-N. (2000): Luxusmarken, in Esch, F.-R. (Hg.) Moderne Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden

Karmasin, H. (1998): Produkte als Botschaften, 2. Auflage, Wien 1998

Karmasin, H. (2007): Produkte als Botschaften, 4. Auflage, Wien 2007

Koch, K.-D. (2010): Was Marken unwiderstehlich macht, 2. Auflage, Zürich 2005

Koppers, S. (2004): Neues Pre-Safe-System für die S-Klasse, in: MOTOR-INFORMATIONSDIENST, 17.11.2004

Meffert, H. (2002): Strategische Optionen der Markenführung, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hg.): Markenmanagement, Wiesbaden 2002

Meffert, H.; Burmann, C. (2002): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hg.): Markenmanagement, Wiesbaden 2002

Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hg.): Markenmanagement, Wiesbaden 2005

Meffert, H.; Landwehr, R.; Koers, M. (2002): Herausforderungen bei produktpolitischen Kooperationsstrategien – Der Fall Ford Galaxy, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hg.): Markenmanagement, Wiesbaden 2002

Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland: Vertriebsnetze, in: mbvd.de, <http://www.mbvd.de/inhalt/Vertriebsnetze> (Stand: 31.08.2011)

Millward Brown Optimor (2010): BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2010

Millward Brown Optimor (2011): BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011

Müller-Ötvös, T. (2005): BMW Group – BMW, Rolls-Royce und MINI, in: Gottschalk, B.; Kalmbach, R.; Dannenberg, J. (Hg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005

Peitsmeier, H. (2011): Immer ein BMW zu wenig, in faz.net, 02.08.2011, <http://www.faz.net/artikel/C30106/kommentar-immer-ein-bmw-zu-wenig-30478098.html> (Stand: 31.08.2011)

Peuckert, R. (1986): Status, sozialer, in Schäfers, B. (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie, 2. Auflage, Opladen 1986

Reidel, M. (2011): Karbonrausch bei BMW, in: HORIZONT 31, 04.08.2011

Rosengarten, P. G.; Stürmer, C. B. (2005): Premium Power, Weinheim 2005

Schmidt, M. (2008): Innovationen machen nur dann einen Sinn, wenn sie im Markt durchgesetzt werden, in: Deichsel, A.; Schmidt, M. (Hg.) Jahrbuch Markentechnik 2008/2009, Frankfurt/M. 2008

Schulze, G. (1992): Die Erlebnisgesellschaft, Frankfurt/M. 1992

Schweriner Volkszeitung (2011): Zuverlässig und seiner Zeit voraus: Der Audi A2, in: Schweriner Volkszeitung 06.11.2010

Schwickal, U. (2007): Stiefkind Zweitwagen, in AUTOHAUS, Heft 04/2007

Sombart, W. (1986): Liebe, Luxus und Kapitalismus – Über die Entstehung der modernen Welt aus dem Geist der Verschwendung, Berlin 1986

Veblen, T. (1987): Theorie der feinen Leute, Frankfurt/M. 1987

Verbrauchs- und Medienanalyse (2009): Erhebung durch: Ifak Institut, Marplan, Media Markt Analysen

Volkswagen AG (2010): Volkswagen Produktion bereitet sich auf Modularen Querbaukasten vor, in: volkswagenag.de, 20.10.2010, http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/news/2010/10/MQB.html (Stand: 31.08.2010)

Wallentowitz, H.; Freialdenhoven A.; Olschewski, I. (2009): Strategien in der Automobilindustrie, Wiesbaden 2009

Weizsäcker, C. C. (2001): Vertrauen als Koordinationsmechanismus, in: Jahrbuch der Markentechnik 2002/2003, Frankfurt 2001

Wiswede, G (1992): Die Psychologie des Markenartikels, in: Dichtl, E.; Eggers, W.: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, o. O. 1992

Wolf, G. (2011): Autokonzerne stärker als vor der Krise, in Börsenzeitung Nr. 158, 18.08.2011

Zyman, S. (2002): The end of advertising as we know it, New Jersey 2002

Anlagen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname